



DIPLOMARBEIT

Herr
Matthias Strutzmann, Ing.

**Strategische
Unternehmensführung
Im Fokus Marktorientierung
junger Unternehmen**

2015

DIPLOMARBEIT

Strategische Unternehmensführung Im Fokus Marktorientierung junger Unternehmen

Autor:
Herr Matthias Strutzmann, Ing.

Studiengang:
WI-FER-13

Seminargruppe:
KW11sLA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 08. 01. 2015

DIPLOMA THESIS

Strategic Management In Focus Market Orientation in Early Growth Companies

author:

Mr. Matthias Strutzmann, Ing.

course of studies:

WI-FER-13

seminar group:

KW11sLA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. Holger Meister

submission:

Mittweida, 08. 01. 2015

Bibliografische Angaben

Strutzmann Matthias, Ing.

Strategische Unternehmensführung

Im Fokus Marktorientierung junger Unternehmen

Strategic Management

In Focus Market Orientation in Early Growth Companies

94 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2015

Abstract

Dem Leser soll ein Überblick über Grundlagen, sowie Zusammenhänge von strategischen Management und Marktorientierung näher gebracht werden. Es soll eine grundlegende Strategie vermittelt werden, wie ein junges Unternehmen Marktorientierung erlangt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung	4
1.3 Methodisches Vorgehen	5
2 Strategische Unternehmensführung.....	6
2.1 Begriff des strategischen Management	6
2.2 Bedeutung des strategischen Managements	7
2.3 Konzept des strategischen Managements	8
2.4 Ebenen des strategischen Managements	9
2.5 Prozess des strategischen Managements.....	10
2.6 Vision, Mission.....	11
2.7 Strategie	12
3 Marktorientierung junger Unternehmen	13
3.1 Begriff der Marktorientierung	13
3.2 Die Sichtweise der Marktorientierung.....	15
3.3 Was ist der Markt.....	18
3.4 Charakteristika junger Unternehmen	19
3.5 Einordnung in die Planung	22
3.6 Die Methodik der marktorientierten Planung	23
3.7 Ziele und Planungsinhalte	24
3.8 Hauptziele der Marktorientierten Planung	26
3.9 Marktorientierte Planung	26
3.10 Informationsquellen	27
3.11 Marktorientierung durch gezieltes Management	28
3.11.1 Ansatz von Kohli, Jaworski	29

3.11.2	Ansatz von Becker, Homburg	31
3.11.3	Ansatz von Claas	34
3.12	Einfluss der Kultur	39
3.12.1	Das Kulturkonstrukt.....	40
3.12.2	Kulturdimensionen zur Erfassung nationaler Kultur	44
3.13	Marktorientiertes Management.....	48
4	Schlussbetrachtung	53
4.1	Effekte der Marktorientierung	53
4.2	Wirkung der Marktorientierung im interkulturellen Zusammenhang	58
4.3	Auf den Kundennutzen kommt es an	62
Literaturverzeichnis		XII
Eigenständigkeitserklärung		XXXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktbezogene Herausforderungen	2
Abbildung 2: Ebenen des strategischen Managements.....	9
Abbildung 3: Gründungen	21
Abbildung 4: Schichten Mentaler Programmierung.....	40
Abbildung 5: Übersicht über Kulturdimensionsschemata.....	47
Abbildung 6: Chronologische Abfolge von Produktions-, Verkaufs- und Marktorientierung	52
Abbildung 7: Empirische Studien zur Wirkung der Marktorientierung.....	62

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit bildet den Abschluss meines Studiums im Fachgebiet Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Mittweida.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Holger Meister, der mir dieses interessante Thema zur Verfügung gestellt hat und mich beraten und betreut hat, wie auch Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister als Erstprüferin.

Ebenso möchte ich meinen Eltern, meiner Frau, meiner Großmutter, meiner Schwester, sowie Herr Dr. Dieter Bock danken, die mich immer unterstützt haben.

1 Einleitung

Zunehmende Globalisierung, steigende Dynamik der Märkte und wachsende Anforderungen der Kunden führen dazu, dass Unternehmen ihre Ressourcen immer stärker auf die Erfordernisse des Marktes ausrichten müssen. In diesem Zusammenhang stellt das Thema Marktorientierung viele Herausforderungen an Unternehmen und besonders an die Unternehmensführung. Sie muss mit Komplexität und Sprunghaftigkeit in der Unternehmensumwelt umgehen und einem globalen Wettbewerb standhalten.¹

Unter solchen Rahmenbedingungen und einer Vergangenheitsbezogenen Planung kann der Focus leicht aus den Augen verloren werden und die Schwerpunkte können falsch gesetzt werden. Dagegen wird durch eine Marktorientierte Unternehmensplanung der planerische Ansatz erweitert und optimiert. Falsche Absatz- und Umsatz- Annahmen können das Ergebnis dementsprechend gefährden. Neben Berücksichtigung von Trends aus vorhergehenden Perioden kann erst unter Miteinbeziehung von Veränderung des Kaufverhalten der Kunden, technologischen Neuerungen und aus dem Wettbewerbsverhalten am Markt eine wirklichkeitsgetreue Planung erstellt werden.

Zur Steigerung der Marktorientierung haben Unternehmen in den letzten Jahren umfassende Aktivitäten durchgeführt, die von einer Optimierung kundenbezogener Prozesse, bis hin zur Veränderung der Unternehmenskultur reichen. Für Unternehmen ist es von zentraler Bedeutung zu wissen, inwieweit sich einzelne Aspekte des Managements auf den Unternehmenserfolg auswirken.²

¹ Vgl. (Homburg C. , 2004, S. 121)

² Vgl. (Homburg C. , 2004, S. 121)

1.1 Problemstellung

Junge, innovative Unternehmen sind von besonderer Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, da sie die Entwicklung regionaler, innovativer Strukturen fördern und neue Arbeitsplätze schaffen. Durch ihr Wachstum tragen sie zur Stärkung der volkswirtschaftlichen Leistung und damit auch wesentlich zum Strukturwandel bei.³

Die aufstrebenden Unternehmen durchlaufen mehrere Lebensphasen, von der Entstehung ihrer Produkte, Verfahren, Markteinführung und Wachstum, bis hin zur Etablierung am Markt. Die einzelnen Phasen sind von bestimmten Aktivitäten und Problemen begleitet, wie auch von speziellen Charakteristika geprägt. Um eine erfolgsversprechende Wettbewerbsposition erreichen zu können, müssen junge Unternehmen im Laufe ihrer Entwicklung verschiedene Herausforderungen bewältigen. Durch den Wandel des Unternehmenscharakters verlagern sich auch die Schwerpunkte der Unternehmensführung. Daher stellen Gründungsvorhaben mit Wachstumsaussicht sehr hohe Anforderungen an das Management der Unternehmen. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Entwicklung der Gewichtung der Herausforderungen junger Unternehmen.⁴

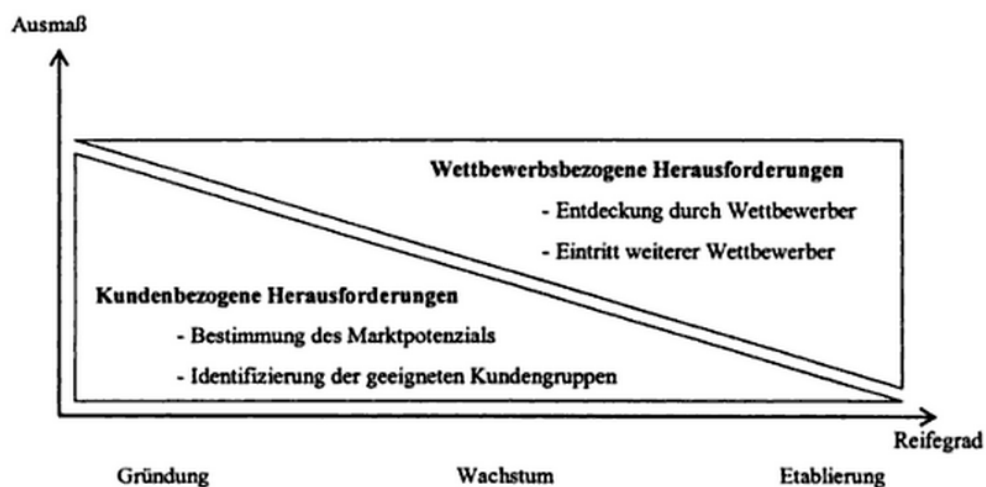


Abbildung 1: Marktbezogene Herausforderungen
Quelle: (Claas, 2006, S. 6)

³ Vgl. (Engelen, 2007, S. 1)

⁴ Vgl. (Claas, 2006, S. 4)

Der Komplexität des Managements junger, wachsender Unternehmen wurde daher in den letzten Jahren viel mehr Aufmerksamkeit in Bezug auf Forschung, wie auch der Praxis gewidmet. Die größte Herausforderung für junge Unternehmen besteht darin, potentielle Kunden durch den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor Marketing und Vertrieb auf sich aufmerksam zu machen. Oftmals basiert die Basis eines Unternehmens auf einem einzelnen Produktkonzept, welches eine entscheidende Rolle für den Markterfolg des Unternehmens darstellt.⁵

Ausgehend von der großen Bedeutung junger Unternehmen auf volkswirtschaftlicher Ebene, sind hohe Sterberaten dieser jungen Unternehmen in deren frühen Jahren zu bemerken. Konkret beschreibt die Literatur die ersten Lebensjahre als schwierigste Phase der Unternehmen und unterscheidet hier je nach betrachteten Zeitraum und Kontext. Eine empirische Untersuchung von Bründerl/Preisendörfer (2000) zeigt, dass nach fünf Jahren nur noch etwa die Hälfte der neu gegründeten Unternehmen bestehen.⁶ Je nach Berechnungsweise wird von Sandberg/Hofer (1987) gezeigt, dass sogar bis zu 80% der Unternehmen nach 5 Jahren vom Markt verschwinden.⁷

Jedes Unternehmen, welches neu am Markt ist und dementsprechend auch neue Produkte am Markt bringt, unterliegt einem gewissen Risiko. Ein Scheitern am Markt kann niemals ausgeschlossen werden, jedoch zeigt die Literatur verschiedene Ansätze auf, um die Scheiterrate zu reduzieren.⁸

Als elementare Erkenntnis aus der Literatur hat sich eine konsequente Orientierung eines Unternehmens am Markt herausgestellt.⁹ Nach Gruber (2004) ist besonders Marketing eine Schlüsselfunktion für den Erfolg von jungen Unternehmen.¹⁰ Nach Roberts (1991) kann zwischen erfolgreichen und eher erfolglosen jungen Unternehmen gerade durch die Gestaltung des Marketings und der sich daraus ergebenden Orientierung am Markt unterschieden werden.¹¹

Eine angemessene Gestaltung der Marktorientierung von jungen Unternehmen ermöglicht lt. Pearce II/Michael (1997) eine bessere Bewältigung von Krisen.¹² Im Gegensatz

⁵ Vgl. (Claas, 2006, S. 221-223)

⁶ Vgl. (Bründerl & Preisendörfer, 2000, S. 48-49)

⁷ Vgl. (Sandberg & Hofer, 1987, S. 12)

⁸ Vgl. (Sandberg & Hofer, 1987, S. 12)

⁹ Vgl. (Pearce II & Michael, 1997, S. 310)

¹⁰ Vgl. (Gruber, Marketing in new Ventures: Theory and Empirical Evidence, 2004, S. 164)

¹¹ Vgl. (Roberts, 1991, S. 185-186)

¹² Vgl. (Pearce II & Michael, 1997, S. 310)

dazu bedeutet eine Vernachlässigung bzw. eine ungenügende Gestaltung der Marktorientierung, dass ein Misserfolg sehr wahrscheinlich ist.¹³

Mit der Vermutung, dass junge Unternehmen bereits unbewusst eine hohe Marktausrichtung aufweisen, stellt sich die essentielle Frage, wie sich bewusst eine ausreichende Marktorientierung erreichen lässt und welche Stellhebel im Management eine Beeinflussung erlauben.¹⁴ Unternehmensgründungen gehen meistens aus einer Idee für ein Produkt oder einer Technologie hervor, woraus sich zunächst eine nach innen gerichtete Orientierung ergibt, welche im Weiteren in eine nach außen gerichtete Marktorientierung umgewandelt werden sollte. Eine wesentliche Einflussgröße stellt die marktorientierte Gestaltung des Managements junger Unternehmen dar.¹⁵

1.2 Zielsetzung

Für Unternehmen stellt die Marktorientierung einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor dar. Ein junges Unternehmen wird eher erfolgreich sein, wenn dessen Ziele an die Erfüllung von Kundenbedürfnissen angepasst sind, welche noch nicht von potentiellen Mitbewerbern genutzt werden. Das Thema Marktorientierung ist in Unternehmen demnach von sehr hoher Relevanz und trägt somit zum Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend bei.

„Die Gegebenheiten des Marktes müssen Ausgangspunkt von allen unternehmerischen Entscheidungen sein.“¹⁶ Bei einer engen Ausrichtung am Markt wird ein Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit eher eine geeignete Zielgruppe finden und in der Lage sein, potentielle Neukunden zu finden.

Durch eine engere Orientierung am Markt kann der dominierende Preisdruck und Veränderungswettbewerb auch besser kompensiert werden. Auch eine stärkere Differenzierung zu Mitbewerbern hilft sich den Konkurrenzkämpfen erfolgreich zu stellen.

Auch die geeigneten Kundenzielgruppen, sowie die Bestimmung des Marktpotentials werden mit zunehmender Marktkenntnis erleichtert, da bessere Markt-erfahrungen vor-

¹³ Vgl. (Carson, Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance, 1990, S. 6)

¹⁴ Vgl. (Staehle, 1991, S. 72)

¹⁵ Vgl. (Pelham & Wilson, 1996, S. 37-38)

¹⁶ Vgl. (Zanger, 1999, S. 97)

liegen. Jedoch ist zu bedenken, dass sich in der Regel durch neu entstehende Konkurrenz die Wettbewerbssituation verschlechtert. Daher ist eine bestimmte Ausrichtung des Unternehmens am Markt in allen Phasen von großer Bedeutung.¹⁷

1.3 Methodisches Vorgehen

Zunächst wird eine Übersicht über die Schwerpunkte des strategischen Managements wie Bedeutung, Konzept, Ebenen, und Prozess erläutert. Die Begriffsdefinition Vision, Mission und Strategie sind ebenfalls Teil des strategischen Managements und liefern danach die notwendigen Verständnisgrundlagen.

Nach Darstellung der verschiedenen Objekte des Managements wird ein geeigneter Bezugsrahmen zur weiteren Bearbeitung der Problemstellung in Bezug auf die Marktorientierung definiert und näher erklärt.

In den folgenden Kapiteln werden grundlegende Begriffe zum Thema der Marktorientierung behandelt. Die Erläuterung von Aufbau, Methodik, Ziele und Planungsinhalte der Marktorientierung, wie auch Charakteristika und Definition von jungen Unternehmen folgen.

Das Kernthema, mit dem Fokus auf die Marktorientierung junger Unternehmen, wird danach in verschiedenen Ansätzen diskutiert. Mit diesen wird auch versucht, die einzelnen Stellhebel des Managements, welche Einfluss auf die Marktorientierung haben, herauszuarbeiten. Danach wird näher auf den Einfluss eingegangen, welcher die Kultur auf die Marktorientierung von jungen Unternehmen ausübt.

Welche Erfolgswirkung die Marktorientierung mit sich bringt, sowie die Erreichung von Zielen durch die Umsetzung von konkreten Maßnahmen wird im nächsten Kapitel erläutert. In der Schlussbetrachtung wird die Erfolgsgrundlage durch Management, sowie die Auswirkungen der Marktorientierung auf Unternehmen besprochen.

¹⁷ Vgl. (Claas, 2006, S. 2)

2 Strategische Unternehmensführung

Das strategische Management stellt sich die zentrale Frage, warum manch ein Unternehmen in einer Branche erfolgreich ist und ein anderes nicht. Daraus ergeben sich weitere Fragen, welche sich jedes Unternehmen beantworten muss und diese sollten im Mittelpunkt eines jeden strategischen Managements stehen.

- Welche langfristigen Ziele sollen verfolgt werden?
- In welchen Geschäftsfeldern will das Unternehmen tätig sein?
- Wo sollen die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen?
- Welche langfristigen Maßnahmen sollen für den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern gesetzt werden?
- Wie können diese Maßnahmen umgesetzt werden?

2.1 Begriff des strategischen Management

Als strategisches Management wird der Teil der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet, welcher sich mit der Entwicklung, Planung und Realisierung von inhaltlichen Zielsetzungen, sowie der Unternehmensausrichtung und der Orientierung am Markt beschäftigt.

Der Ausdruck „Strategie“ findet seinen Ursprung in den oberen militärischen Entscheidungspositionen und stammt aus dem Altgriechischen. Der Begriff der Strategie leitet sich aus dem Wort „stratēgós“ ab und bedeutet so viel wie Feldherr / Heerführer.¹⁸

Deshalb spielt der Ausdruck Strategie auch eine grundlegende Bedeutung bei der Führung eines Unternehmens mit all seinen Mitarbeitern.

In der ökonomischen Spieltheorie erlangte der Begriff Strategie eine greifbare Annäherung an die Wirtschaftswissenschaft. Es werden Entscheidungssituationen

¹⁸ Vgl. (Stroh, 2011, S. 10)

geschaffen, in denen sich mehrere Beteiligte gegenseitig beeinflussen können. Jede Handlung ist dabei abhängig von den möglichen eigenen Spielzügen und den der anderen Beteiligten.¹⁹

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts erlangte der Begriff Strategie in amerikanischen Hochschulen, große Bedeutung. Durch die Überschneidung in der Lehre der Wirtschaftswissenschaften entstand das „strategische Management“, mit dem Kernelement der heutigen Unternehmensführung. Strategisches Handeln bedeutet Entscheidungen aus übergeordneten Sichtweisen zu bestimmen, um ganzheitlich handeln zu können.²⁰

Die Grundlage zur Entwicklung strategischer Managementtheorien begründet sich auf folgenden Vertretern:²¹

- Chandler (1962) „Strategy and Structures“ Der Zusammenhang von Strategie und Struktur wurde erstmals aufgezeigt.
- Ansoff (1965) „Corporate Strategy“ Grundlage für strategisches Management auf Unternehmensebene.
- Andrews (1971) „Concept of Corporate Strategy“ Basis für strategisches Management auf Ebene von Geschäftsfeldern.

2.2 Bedeutung des strategischen Managements

Die Strategie eines Unternehmens gehört gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation zu einem elementaren Bestandteil des Managements. Die Vielfältigkeit, Komplexität, Dynamik und nicht zuletzt die Schnelligkeit von Veränderungen im Umfeld des Unternehmens erschweren die Standhaftigkeit und damit die Existenz am Markt.

¹⁹ Vgl. für eine Einführung in die Spieltheorie (Rieck, 2012)

²⁰ Vgl. (Stroh, 2011, S. 10)

²¹ Vgl. für strategisches Management in Unternehmen (Hungenberg, 2001)

Das Ziel jedes Unternehmens muss sein, langfristig Entscheidungen treffen zu können, die aufgrund ihrer Wirkung auf das Unternehmen nachhaltig und den Markt entsprechend wirken.

Die Entscheidungen basieren viel eher auf plausiblen Schlussfolgerungen, als auf Argumenten und Zusammenhängen. In keinen Fall soll ein Unternehmen auf einer starren Geraden in die Zukunft gehen. Es geht vielmehr darum, dass sich Unternehmen mithilfe des strategischen Managements auf die Zukunft ausrichten und das Umfeld den Anforderungen entsprechend, bestmöglich gestalten. Die Einflusskriterien, wie auch Chancen, Risiken und deren Auswirkungen müssen der Unternehmensführung mit entsprechenden Handlungsoptionen verdeutlicht werden.²²

2.3 Konzept des strategischen Managements

Es gibt keine Garantie, dass eine einmal eingeschlagene Strategie zum zukünftigen Erfolg führt, wie auch Größe und Marktanteil keine Sicherheit für langfristigen Erfolg geben können.

Die Kernkompetenzen die heute zum Erfolg der Unternehmung führen, können morgen schon ihre Relevanz verlieren. Die Spielregeln am Markt verändern sich ständig und eine dynamische Anpassung muss Teil der Strategie sein.

Dadurch wird der Erfolg des Unternehmens weniger von gegenwärtigen Produkten abhängig, vielmehr durch die Anpassungsfähigkeit an zukünftige Märkte und Marktsituationen. Damit wird verdeutlicht, dass strategisches Management mehr bedeutet als eine rein langfristige Positionierung der bestehenden Produkte am gegenwärtigen Markt, sondern vielmehr eine Strategie mit dem Blick in die Zukunft. Daraus ergibt sich die essentielle Frage: Wie kann der Erfolg des Unternehmens dauerhaft gesichert werden?

²² Vgl. (Stroh, 2011, S. 13-14)

2.4 Ebenen des strategischen Managements

In Unternehmen finden sich viele verschiedene organisatorische Strukturen, die auch in Belangen das strategische Management berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich sind die Ebenen auf Unternehmensbasis und Geschäftsfeldbasis zu unterscheiden.

Auf Ebene des Unternehmens wird die Gestaltung des Geschäftsportfolios betrachtet, inklusive der Ressourcen des Unternehmens, um diese optimal auf die einzelnen Untergruppen des Unternehmens aufteilen zu können. Zur sicheren Durchführung dieser Strategie, müssen Systeme, wie auch Strukturen des Unternehmens strategisch gestaltet und die Mittel auch bereitgestellt werden.

Um einen erfolgreichen Wettbewerb gegenüber den Konkurrenten zu haben, wird auf Ebene des Geschäftsfeldes das optimale Agieren in Bezug auf geschäftliche Handlungen betrachtet. Um dies zu erreichen müssen Vorteile im Wettbewerb geschaffen und auch genutzt werden.

Dazu sollte eine eigene Strategie für jedes einzelnen Geschäftsfeld erarbeitet werden, die sich jedoch mit der Unternehmensstrategie decken sollte.²³

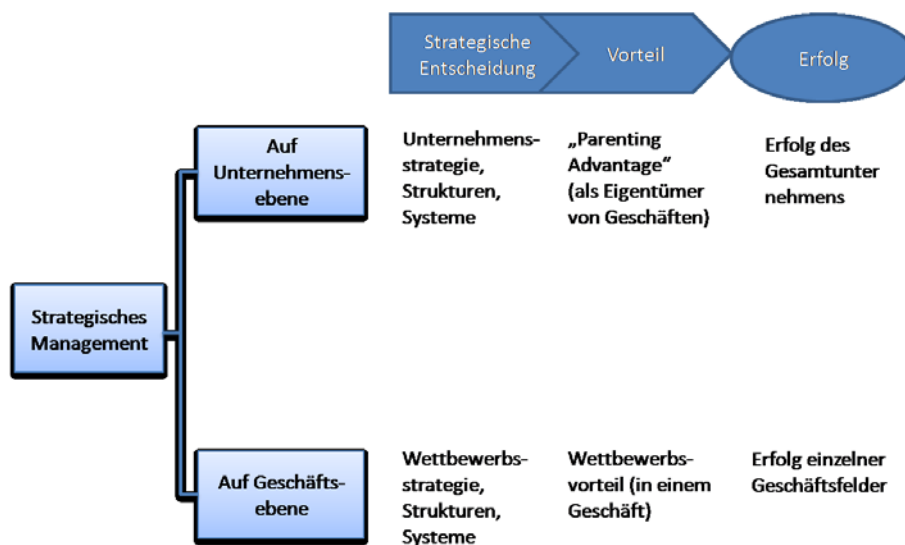


Abbildung 2: Ebenen des strategischen Managements

Quelle: (Hungenberg, 2001, S. 85)

²³ Vgl. (Hungenberg, 2001, S. 85)

2.5 Prozess des strategischen Managements

Wie wird strategisches Management in Unternehmen im Idealfall praktiziert?

Zu dieser Frage hat sich ein Modell bewährt, das die umfangreichen Aufgaben des Managements systematisiert, aufteilt und in eine bestmögliche Reihenfolge bringt.

Dieser Prozess wird in vier Phasen eingeteilt: Ziele, Analyse, Strategieform und Strategieumsetzung.²⁴

- **Phase 1, Ziele:** Die Zielbildung des Unternehmens wird in der ersten Phase bestimmt. Diese beinhaltet auch die Entwicklung der Unternehmenspolitik, die das Leitbild, wie auch die strategischen Zielsetzungen beinhalten soll.
- **Phase 2, Analyse:** Hier werden die strategische Analyse des Unternehmens, der Umwelt und eine Vorhersage, wie die Zukunft aussehen könnte behandelt.
- **Phase 3, Strategieform:** Die Formulierung der Strategieform, inklusive Bewertung von Auswahl und Strategien, wird in dieser Phase definiert.
- **Die Phase 4, Strategieumsetzung:** Die formulierte Strategie wird hier umgesetzt, wobei zu beachten ist, dass der Managementprozess nicht als eine reine Abfolge von starren einzelnen Schritten zu sehen ist, sondern vielmehr eine Abfolge von vielen Schleifen mit Rückmeldungen, wobei es auch zu Überschneidungen von den einzelnen Schritten kommen kann. Der Prozess der Strategieumsetzung sollte auch eine abschließende Kontrollphase, mit begleitendem strategischem Controlling beinhalten.

²⁴ Vgl. (Welge & Al-Laham, 2001, S. 97)

2.6 Vision, Mission

Der Idealzustand in der Zukunft eines Unternehmens oder die grundlegenden Elemente auf dem Weg zu diesem idealen Zustand, beschreibt die Definition der Vision. Zu ihr stehen Strategie und Unternehmensziel in direkten Bezug.

Die Mission beschreibt den Zweck des Unternehmens und beschreibt warum das Unternehmen besteht.

„Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!“²⁵

Langfristig kann jedes Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Mitarbeiter auch mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Mitarbeiter wollen an der Erfüllung der Ziele des Unternehmens beitragen und auch wissen wofür das Unternehmen steht. Das Engagement der Mitarbeiter entsteht durch eigenständige Entscheidungen, sowie selbstständiges Handeln und ist somit Teil der emotionalen Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen.

Eine gute Vision bildet den benötigten Rahmen für eine solche Identifizierung des Mitarbeiters. Die Vision drückt aus, was das Unternehmen und infolge die Mitarbeiter tun und wo das Unternehmen in Zukunft stehen will.

In Verbindung damit steht die Unternehmensmission, welche sich aber nicht an die Mitarbeiter sondern an die Kunden richtet. Sie beschreibt im Allgemeinen wie das Unternehmen von seinen Kunden gesehen werden soll. Ist die Mission richtig gewählt, dann identifiziert sich auch der Kunde im besten Fall mit dem Unternehmen.

Die Unternehmensziele sollten sich infolge dessen auch von der Vision und Mission ableiten und glaubwürdig erscheinen.

²⁵ (Business-wissen.de, 2014)

2.7 Strategie

Die Unternehmensstrategie ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, mit geplanten zukünftigen Aktionen, um die definierten Ziele zu erreichen. Sie beschreibt wie die Ziele erreicht werden sollen.

Jedes Unternehmen muss bei der Strategiefindung eine Position am Markt auswählen, die es für sich beanspruchen möchte, da es in jeder Branche viele aussichtsreiche Positionen gibt, welche angestrebt werden können.

Die strategische Position ist die Summe der Antworten eines Unternehmens auf die folgenden drei Fragen: ²⁶

- Wer sind unsere Kunden?
- Was wollen wir Ihnen anbieten?
- Wie gehen wir dabei vor?

Diese drei Fragen müssen beantwortet werden bzw. diese schwierigen Entscheidungen müssen getroffen werden. Die Kunden müssen sich mit dem Produkt des Unternehmens angesprochen fühlen. Auch muss klar abgegrenzt werden, was das Unternehmen nicht anbieten will und welche Kunden nicht angesprochen werden wollen, um die Aktivitäten entsprechend dem Markt abstimmen zu können.

Im Kern geht es bei der Strategiefindung darum eine Wahl zu treffen. Der Erfolg entwickelt sich dann aus der typischen strategischen Position, welche sich aus der Abgrenzung zur Konkurrenz ergibt.²⁷

²⁶ Vgl. (Markides, 2001, S. 26)

²⁷ Vgl. (Markides, 2001, S. 26)

3 Marktorientierung junger Unternehmen

3.1 Begriff der Marktorientierung

Im Mittelpunkt des betrachteten Themas steht das Konstrukt der Marktorientierung als eine mögliche strategische Ausrichtung von Unternehmen. Um ein einheitliches Verständnis des Begriffes der Marktorientierung zu erhalten, werden nachfolgend die historische Herkunft und die unterschiedlichen Sichtweisen vorgestellt, welche in der Literatur zu finden sind.

Das Konzept der Marktorientierung wurde bereits in den 1950er Jahren in der Marketingliteratur betrachtet und gilt seitdem als Grundgedanke der Marketingwissenschaft.²⁸ Demnach können die Ausarbeitungen des Marketingkonzepts als eine vorlaufende Basis der Marktorientierung gesehen werden.²⁹

Als Marketingkonzept wird die Philosophie eines Unternehmens verstanden, in welcher alle Aktivitäten eines Unternehmens auf den Kunden ausgerichtet sind und im Zentrum stehen.³⁰

Levitt (1960) erläutert: *„the entire corporation must be viewed as a customer creating and customer satisfying organism.“*³¹

Drucker (1954) beschreibt dies mit: *„Marketing is not a specialized activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of its final result that is from the customer's point of view.“*³²

Diese Anschauungsweise wird von Keith (1960) als anzustrebende Richtung für Unternehmen vorgeschlagen, da diese Philosophie einer Verkaufs- oder Produktionsausrichtung überlegen ist. Diese Anschauungsweise befindet sich in einem evolutionären

²⁸ Vgl. (Lusch & Laczniak, 1987, 15-3, S. 1)

²⁹ Vgl. (Becker J., Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 23-24)

³⁰ Vgl. (Barksdale & Darden, 1974, 35-4, S. 29)

³¹ Vgl. (Levitt, 1960, 31-3, S. 56)

³² (Drucker, 1954, S. 37)

Prozess in jedem Unternehmen wieder und soll sich zur Sicherstellung der Existenz des Unternehmens entwickeln.³³

Durch die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen wird diese Entwicklung vorangetrieben, wobei auch zu bemerken ist, dass im Entwicklungsverlauf einer Volkswirtschaft die Kundenwünsche stetig steigen. Auch kommt es zu einer Anhäufung von Konkurrenz. Nach Keith (1960) ist in der Ausgangssituation meist eine Produktionsorientierung ausreichend, wobei sich im weiteren Unternehmensverlauf die Notwendigkeit ergeben kann, sich dem Markt in der Unternehmensausrichtung zuzuwenden, um die Existenz sicher zu stellen.

Durch die konsequente Ausrichtung von Unternehmen am Kunden und einen immer besser werdenden Verständnisses was der Kunde will, können auch bessere Unternehmensergebnisse erzielt werden. Daher gilt das Marketingkonzept seit den 1950er Jahren als ein Teil des Fundaments des Marketings.³⁴ Eine Verwendbarkeit dieser sehr idealen Ausrichtung für die Marketingwissenschaft und auch für interessierte Unternehmen kann erst durch einen quantitativen Nachweis erbracht werden, welcher für Unternehmen genau definiert sein muss.³⁵

Ende der 1990er Jahre wurde diese Erkenntnis in der Literatur verarbeitet und erstmals wurde von Shapiro (1988) in einer praxisnahen Darstellung die Frage gestellt, was es genau heißt, marktorientiert zu sein.³⁶ Durch den Umstand, dass sich zu dieser Zeit die USA in einer Wirtschaftskrise befanden und auch eine Wettbewerbsschwäche gegenüber japanischen Unternehmen aufwiesen, wurde ein verstärktes Augenmerk auf eine Weiterentwicklung in der wissenschaftlichen Marktorientierungsliteratur gelegt.

Die japanischen Konzerne waren zu dieser Zeit auch besser in der Lage, die Wünsche der Kunden zu verstehen und in der Umsetzung einen größeren Kundennutzen zu generieren. Die Konzerne in der USA waren zu dieser Zeit hingegen reine Technologie- oder Produktionsunternehmen und die Wünsche der Kunden wurden daher in deren Handeln nicht berücksichtigt.³⁷ Dadurch wurde das Marketingkonzept, welches eine grundlegende Einstellung eines Unternehmens darstellt, mit diesem Umstand erweitert,

³³ Vgl. (Keith, 1960, 24-3, S. 35-37)

³⁴ Vgl. (Hunt & Lambe, 2000, 2-1, S. 25)

³⁵ Vgl. (Barksdale & Darden, 1974, 35-4, S. 30)

³⁶ Vgl. (Shapiro, 1988, S. 119)

³⁷ Vgl. (Webster, 1988, 31-3, S. 30)

dass ein marktorientiertes Unternehmen u.a. dadurch definiert ist, dass alle Handlungen mit dem Marketingkonzept übereinstimmen sollten.³⁸

Zum Thema Marktorientierung wurden seit Beginn der 1990er Jahre etliche Arbeiten mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen publiziert, welche die qualitative Betrachtung des Marketingkonzepts um quantitativ untermauerte Erkenntnisse ausbauen.³⁹ Aus dem Umstand der wirtschaftlichen Rezession in der USA und einen sich daraus ergebenden Interesse an einer Lösung, um die Wirtschaft wieder zu stärken, wurde die Forschung durch Aufrufe des „Marketing Science Institute“, sich verstärkt mit dem Themen der Marktorientierung zu befassen, sehr unterstützt.⁴⁰ Eine Basis zur Weiterentwicklung dieser Forschung wurde von Kohli/Jaworski, sowie von Narver/Slater im „Journal of Marketing“ publiziert. Beide Autorenpaare schlugen Anfang der 1990er Jahre Konzepte und Operationalisierungen einer Marktorientierung vor. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden noch heute als Grundstock für theoretisch-konzeptionelle und empirische Arbeiten verwendet.⁴¹

3.2 Die Sichtweise der Marktorientierung

Das Marketingkonzept besteht aus drei Kernelementen, dem Kunden der im Mittelpunkt steht, einem abgestimmten Marketing und Profitabilität. Dies erkennen Kohli/Jaworski (1990) und leiten daraus aus vielen Expertenmeinungen zur Umsetzung mit Informationserstellung, Informationsverteilung und Reaktion, drei hintereinander ablaufende Schritte als Konzept einer Marktorientierung ab.⁴² Die Informationserstellung beinhaltet die in Zukunft auftretenden Kundenprobleme und Vorlieben und auch deren Beeinflussung durch äußere Faktoren wie z.B. die Technologie oder Gesetze. Diese Informationen werden im zweiten Schritt an alle notwendigen Stellen innerhalb des Unternehmens verteilt und im dritten Schritt darauf reagiert. Die Reaktion unterteilt sich dabei in Reaktionsabarbeitung und Reaktionsdurchführung auf.

³⁸ Vgl. (Appiah-Adu & Ranchhold, 1998, 10-2)

³⁹ Vgl. (Felix & Hinck, 2005, 13-1)

⁴⁰ Vgl. (Fritz, 1996, 30-8, S. 60)

⁴¹ Vgl. (Kohli & Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications, 1990); (Narver & Slater, 1990, 54-4)

⁴² Vgl. (Kohli & Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications, 1990, S. 3)

Grundlegend zu diesem Konzept wurde von Kohli et al. (1993) das Modell der MAKOR-Skala erarbeitet, mit dem Ziel das Konstrukt der Marktorientierung mit seinem psychometrischen Bestandteilen zu erfassen. Die MAKOR-Skala beinhaltete zunächst 32 Einzelindikatoren, welche sich im Rahmen einer empirischen Untersuchung auf 20 Indikatoren reduzierte.⁴³ Die MAKOR-Skala fand weite Verbreitung und Akzeptanz in der Literatur, da sie als bewährtes und validiertes Werkzeug befunden wurde. Auch wurde sie in vielen Studien genutzt, um das marktorientierte Verhalten in unterschiedlichsten Zusammenhängen von Unternehmen zu messen.⁴⁴

Aufgrund der dargestellten Eigenschaften von jungen Unternehmen gegenüber etablierten Unternehmen, in Bezug auf Konzepte und Operationalisierung, kann nach Kohli et al. (1993) auch festgestellt werden, dass Marketingaktivitäten zwischen jungen und etablierten Unternehmen differieren. Bezugnehmend auf das Konstrukt der Marktorientierung lassen sich die ursprünglich für etablierte Unternehmen in der USA entwickelten Konzepte nicht unreflektiert auf die marktorientierten Aktivitäten junger Unternehmen übernehmen.⁴⁵

Seit Ende der 1980er Jahre wurden die Aktivitäten im Marketing, sowie der Marktorientierung junger Unternehmen mit ihren Besonderheiten in Bezug auf ihre Qualität untersucht. Speziell wurde dieses Thema bei der Konferenz „Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface“⁴⁶ untersucht und dabei wurde festgestellt, dass das Marketing in jungen Unternehmen im Vergleich zu etablierten Unternehmen einen umgestaltende und intuitiven Wirkung hat.⁴⁷

Brettel et al. (2005) stellen bezüglich des Konzeptes der Aufteilung des marktorientierten Verhaltens in drei Schritte der Informationsgenerierung, der Informationsverteilung und der Reaktion fest, dass sich dieses Konzept prinzipiell auch für junge Unternehmen eignet, trotz ihren strukturellen Besonderheiten. Junge Unternehmen haben aufgrund ihres geringen Alters eine geringere Informationsausstattung als etablierte Unternehmen, da-

⁴³ Vgl. (Kohli, Jaworski, & Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, 1993, S. 476)

⁴⁴ Vgl. (Jung, 2004)

⁴⁵ Vgl. (Weinrauch, Mann, Robinson, & Pharr, 1991, 29-4, S. 52)

⁴⁶ Vgl. (Roskos, 2005, S. 15)

⁴⁷ Vgl. (Carson, Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance, 1990, 24-11)

her ist die Informationsgenerierung umso bedeutsamer. Daher sind sie auf alle nützlichen Informationen über Wettbewerber und Kunden angewiesen, damit die Planung nicht auf Annahmen, sondern auf eher fundierten Angaben durchgeführt werden kann.⁴⁸

Gaul/Jung (2002) beschreiben den Umstand junger Unternehmen mit: *“New ventures have no prior market knowledge they can rely on. The generation of market- and environmental-related information plays a major part in all stages of the venture creation process“*.⁴⁹

Brettl et al. (2005) unterstreichen die Wichtigkeit der Informationsverteilung in jungen Unternehmen. Besonderes verfügen junge Unternehmen durch ihren Gründer und auch durch deren Mitarbeiter, über eine geringere Menge an Informationen über die Marktkonkurrenz, daher ist für die Erzielung eines Lernerfolges, die Verteilung der wenigen vorhandenen Informationen sehr wichtig.⁵⁰ Die Bedeutsamkeit des dritten Schrittes ergibt sich laut Kohli/Jaworski (1990) aus der Erkenntnis, dass junge Unternehmen von den Möglichkeiten her sehr begrenzt sind neue Märkte zu schaffen, da dies aufgrund eingeschränkter Ressourcen kaum möglich ist. Junge Unternehmen verfolgen zu Beginn meist eine eher reaktive Angleichung an schon vorhandene Marktverhältnisse.⁵¹ Somit kann die Basis des Konzeptes eines marktorientierten Verhaltens als ein elementares Konstrukt der bestehenden Arbeit übernommen werden. Hierbei stellt sich eher die Frage wie die einzelnen Schritte einer Operationalisierung aussehen können.

Brettl et al. (2005) erarbeiten bezugnehmend auf die von Kohli et al. (1993) eingeführten Indikatoren und einer Literaturanalyse eine Skala, welche 21 Indikatoren beinhaltet und zur Messung von marktorientierten Verhaltens in jungen Unternehmen dient.⁵² Diese Indikatoren schreiben jungen Unternehmen in ihrem Verhalten bezüglich der Marktorientierung eine entscheidende Bedeutung des Gründers, einen hohen Grad an Infirmität und eine enorme Wichtigkeit der frühen und kontinuierlichen Beschaffung von Kundenfeedback zu.

⁴⁸ Vgl. (Pearce II & Michael, 1997, S. 304)

⁴⁹ Vgl. (Gaul & Jung, 2002, S. 2)

⁵⁰ Vgl. (Gaul & Jung, 2002, S. 4); Vgl. (Sinkula, 1994, S. 36)

⁵¹ Vgl. (Romanelli, 1989, 34-3)

⁵² Vgl. (Brettl, Heinemann, & Kessell, 2005, S. 21-25)

3.3 Was ist der Markt

Sehr häufig passiert es, dass Gründer und Selbständige ihr Denken nicht auf den Markt und seine Bedürfnisse richten, sondern einzig und allein von ihren Produktvorstellungen und ihren Ideen ausgehen. Dabei verlieren Sie den eigentlichen Zweck des Wirtschaftens und damit die Existenzberechtigung des Unternehmens aus den Augen: Die planvolle Deckung der Bedürfnisse ihrer Kunden – und das womöglich besser als die Konkurrenz.

Solche Unternehmen handeln somit nicht markt- sondern produkt- bzw. verkaufsorientiert. Sie gehen von bestehenden Produkten aus, die sie dann am Markt verkaufen möchten. Es mag sein, dass sie damit sogar zufällig Erfolg haben, doch von planvoller und nachhaltiger Unternehmensführung kann keine Rede mehr sein.

Marktorientierung hingegen geht nicht von bestehenden Produkten bzw. von der Produktion aus. Ausgangspunkte der Marktorientierung sind vielmehr die Märkte und somit die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden. Ebenfalls beobachtet wird dabei die Konkurrenz. Marktorientierung bedeutet somit die Ausrichtung des Unternehmens auf die Marktteilnehmer – also sowohl auf die Kunden als auch auf die Konkurrenten. Marktorientierung umfasst demnach sowohl die Kunden- als auch die Wettbewerbsorientierung.

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können ist es nicht nur wichtig die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, sondern einen überlegenen Kundennutzen zu generieren, welcher bei der Konkurrenz nicht vorhanden ist.⁵³

⁵³ Vgl. (Grünstäudl, 2011), verfügbar unter: <http://www.gruendungswissen.at/gruendungswissen/blog-post/2011/07/21/marktorientierung/>

3.4 Charakteristika junger Unternehmen

Die Definition eines jungen Unternehmens bezieht sich zunächst auf die Organisationsform des Unternehmens, welche als eine marktwirtschaftlich ausgerichtete Wirtschaftseinheiten zu sehen ist.⁵⁴ Durch diese Eingrenzung werden andere Formen von Unternehmen, wie etwa gemeinnützige Organisationen, weitestgehend ausgeschlossen.⁵⁵ Durch die unterschiedlichen Zielsetzungen von Organisationen wird diese Abgrenzung notwendig.

Eine altersmäßige Abgrenzung der betrachteten Unternehmen soll durch den Zusatz „jung“ erreicht werden. Durch diese altersmäßige Abgrenzung von jungen und etablierten Unternehmen ist die Definition offen, wann der Zeitpunkt der Gründung stattfand bzw. wann eine Unternehmertätigkeit begonnen wurde. Unter dem Gründungszeitpunkt wird aus juristischer Sicht der formale Akt der Eintragung in das Handelsregister verstanden.⁵⁶ Diesem Vorgang wird zwar eine gewisse Bedeutung aus betriebswirtschaftlicher Sicht zugeordnet, in der Literatur jedoch weitestgehend abgelehnt. Zu diesem Zeitpunkt sind die zu Beginn sehr komplexen unternehmerischen Herausforderungen eines Gründers bzw. Unternehmens nicht berücksichtigt und dass die real zu untersuchenden Aktivitäten, unabhängig von diesem formalen Vorgang, ablaufen.⁵⁷ Da die juristische Sichtweise nur bedingt geeignet ist, sollte auf eine prozessuale, die Strukturierung behandelnde Sicht zurückgegriffen werden. Die Gründung sollte als ein „Schaffungsprozess (eines) gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existierenden Systems“ angenommen werden.⁵⁸

Eine wirkliche Abgrenzung zwischen jungen und etablierten Unternehmen wird über eine Altersobergrenze festgelegt, da jungen Unternehmen noch keine etablierte Kennzeichnung aufzeigen können. Trotzdem werden bezüglich einer strikten Trennebene in der Literatur unterschiedliche Empfehlungen gegeben.⁵⁹

Weitestgehend werden Unternehmen mit einem Alter bis zu fünf Jahren als junge Unternehmen bezeichnet, jedoch sind auch differente Beiträge mit diversen Klassifizierungen

⁵⁴ Vgl. (Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1983, S. 458-459)

⁵⁵ Vgl. (Claas, 2006, S. 41)

⁵⁶ Vgl. (Gruber, Marketingplanung von Unternehmensgründungen, 2005, S. 9)

⁵⁷ Vgl. (Szyperski & Nathusius, 1977, S. 23); (Gruber, Marketingplanung von Unternehmensgründungen, 2005, S. 9)

⁵⁸ Vgl. (Szyperski & Nathusius, 1977, S. 25)

⁵⁹ Vgl. (Kraus, 2006, S. 15)

von etwa acht bis zwölf Jahren zu finden, welche somit deutlich großzügiger ausgelegt sind.⁶⁰

Anhand dieser unterschiedlichen Aussagen kann geschlossen werden, dass eine strickte Trennlinie über rein quantitativ ausgerichtete Altersangaben Probleme bereitet. Es ist zu beachten, dass die tatsächliche Dauer von Faktoren wie der Technologie, der Branche, den Ressourcen und der Wettbewerbsstruktur abhängig ist. Diese Faktoren haben demnach auch einen wesentlichen Einfluss auf die reale Dauer des betrachteten Stadiums.⁶¹ Um den Gegenstand der Gründung weiter zu verdeutlichen werden in der Literatur inhaltlich abgrenzende Betrachtungsweisen, welche zeitlich meist nah vorausgehende und damit auch das junge Unternehmen stark beeinflussende Kriterien vorgeschlagen.

Eine Gliederung von Szyperski/Nathusius (1977) wird in originäre (natürlich) und derivative (abgeleitet) Gründungen unterteilt und bezieht sich auf die Existenz für den Aufbau eines Unternehmens wichtigen Strukturen, bevor die eigentliche Gründung stattfindet.⁶² Eine originäre Gründung ist ein Unternehmensaufbau ohne jegliche Vorgängersituation. Dabei wird ein Unternehmen zur Gänze neu aufgebaut, wohingegen bei derivativer Gründung auf ein bereits bestehendes System aufgebaut wird. Hier findet eine Umgründung oder auch eine Unternehmensübernahme statt.⁶³ Derivative und originäre Gründungen unterscheiden sich auch erheblich durch die Größe und deren finanzielle Hintergrund, was nach Luger/Koo (2005) eine differenzierte Betrachtungsweise notwendig macht.⁶⁴ Der Grad der Selbstständigkeit kann als weiteres Kriterium zur Differenzierung von Gründungen herangezogen werden. Bei einer selbstständigen Gründung befindet sich der Gründer in einem rechtlich unabhängigen Verhältnis, wobei bei einer unselbstständigen Gründung eine rechtlich abhängige Position vorliegt.⁶⁵ Diese beiden Kriterien zusammen betrachtet, kann unter einer Unternehmensgründung eine selbstständige und originäre Gründung verstanden werden.⁶⁶

⁶⁰ Vgl. (Chrismann, Bauerschmidt, & Hofer, 1998, 23-1)

⁶¹ Vgl. (Fallgatter, 2004, 56S. 23-44, S. 28-29)

⁶² Vgl. (Szyperski & Nathusius, 1977, S. 27)

⁶³ Vgl. (Gruber, Marketingplanung von Unternehmensgründungen, 2005, S. 9)

⁶⁴ Vgl. (Luger & Koo, 2005, 24-1, S. 18)

⁶⁵ Vgl. (Szyperski & Nathusius, 1977, S. 26)

⁶⁶ Vgl. (Szyperski & Nathusius, 1977, S. 27 und 29)

Eine selbstständige und originäre Gründung, in Unterscheidung zu anderen Formen, ist durch ein größeres Risiko, aber auch höhere Chancen und bessere Freiheitsgrade in der Gestaltung gekennzeichnet.

	Derivative Gründung	Originäre Gründung
Unselbständige Gründung	Fusion/Umgründung	Betriebsgründung
Selbständige Gründung	Existenzgründung durch Betriebsübernahme	Unternehmensgründung

Abbildung 3: Gründungen

Quelle: (Engelen, 2007, S. 28)

Zusammengefasst ist die Abgrenzung eines junges Unternehmen dadurch gegeben, dass es aus originärer und selbstständiger Gründung hervorgeht und zum Betrachtungszeitpunkt dementsprechend jung ist (in Abgrenzung zu gemeinnützigen Unternehmensformen).

Eine weitere Verdeutlichung des Attributs „jung“ kann mit dem Lebenszyklusmodell beschrieben werden. Dieses Konzept ermöglicht über die nur schwerlich mögliche Abgrenzung über eine allgemeingültige Altersgrenze hinaus eine anschaulichere, inhaltliche Kriterien berücksichtigende, Aussage zur Trennebene zwischen jungen und etablierten Unternehmen. Dieses Konzept beschreibt Claas (2006).⁶⁷

⁶⁷ Vgl. (Engelen, 2007, S. 28-39)

3.5 Einordnung in die Planung

Eine marktorientierte Unternehmensführung erweitert die gewöhnliche Planung, welche auf Kostenaufschlüsselungen und Vergangenheitsbetrachtungen aufsetzt, um den Faktor der Gegebenheiten des Marktes und der Bedürfnisse der Kunden.

Die Umsetzung der Planwerte ist jedoch immer nur so gut, wie die angegebenen Eingangswerte.

Ein Problem bei Unternehmen jeder Größenordnung ist, dass die Eingangsgrößen aus den Werten der vergangenen Jahre hochgerechnet werden und die Entwicklung des Absatzes als linear dargestellte Größe über die Zeit angenommen wird.⁶⁸

Mit solchen unrealistischen Annahmen, falschen Absatzprognosen oder auch nicht umsetzbaren Produktpreisen ist eine korrekte Planung nicht möglich.

Die für den Planungszeitraum definierten Werte müssen mit dem Umfeld des Wettbewerbs vernünftig und rational angesetzt werden und auch im Unternehmen dargestellt werden können. Durch diesen Abgleich werden frühzeitig zusätzlich fehlende Kapazitäten sichtbar (z.B. Personalbedarf, Investitionen...), welchen entgegengewirkt werden kann und welche einen enormen Einfluss auf die Planung haben.

Die Methodik der marktorientierten Planung hilft dabei, die relevanten Punkte und Größen aus den vorhandenen Annahmen und Informationen abzuleiten, mit Berücksichtigen der zur Verfügung stehenden Ressourcen.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

⁶⁹ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

Relevante Größen der marktorientierten Planung:

- Absatzpotenzial nach Zielgruppen
- Preismodelle nach Zielgruppen
- Zielableitung für Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation
- Umsatzverteilung über den Planungszeitraum nach Vertriebskanälen und Zielgruppen
- Vertriebskosten nach Vertriebskanälen
- Notwendige Kosten für Marketing-Maßnahmen
- Aufwand bei der Umsetzung
- Risiken für die Zielerreichung

Um ein verifizierbares Ergebnis zu erhalten werden zuerst die erforderlichen Informationen gesammelt und als Basis für weitere Bearbeitungen aufbereitet. Danach wird eine genaue Analyse der Ist Situation des Unternehmens mit seinen Produkten durchgeführt und daraus erfolgt dann die Festlegung einer realistischen und erreichbaren Position am Markt und im Wettbewerb.⁷⁰

3.6 Die Methodik der marktorientierten Planung

Bei einem großen Anteil von Unternehmen ist die marktorientierte Planung ein sehr häufig verwendetes Instrument, das sich aus praktischen Erfahrungen entwickelte.

Die Nachvollziehbarkeit und auch die Transparenz kann mit ihr durch analytische Grundregeln gewährleistet werden. Zur Planung von Maßnahmen und des Budgets ist sie eine sehr sichere Entscheidungsgrundlage. Sie enthält auch wesentlich mehr als eine einfache Zusammenfassung von Positionen und Zahlen, da sie für die Unternehmensführung als sehr wichtige Stütze an Informationen im laufenden Geschäft dient. Eine Entschei-

⁷⁰ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

derung zum Aufbau eines neuen Unternehmenszweiges, eines neuen Produktes oder einer Vertriebsstruktur kann mit Hilfe der Methodik der marktorientierten Planung durchgeführt werden, wobei die Ziele und Strategien für diese Vorhaben weitestgehend noch unsicher sind und die Informationen auf keine eigenen Erfahrungen zurückzuführen sind, was das Instrument allerdings nicht in Frage stellen sollte, da die Maßnahmen Schritt für Schritt erarbeitet werden, um zum Schluss nur noch eine Hand voll abschätzbarer Risiken abschätzen zu müssen.⁷¹

3.7 Ziele und Planungsinhalte

Operative Ziele werden mithilfe der übergeordneten Unternehmensziele und der gewünschten Positionierung am Markt abgeleitet und in einzelne Aktionen bzw. Maßnahmen herunter gebrochen, welche in Kosten und Personalaufwand quantifiziert werden.

Diese Aufwände, abgeglichen mit den vorhandenen Ressourcen zeigen schnell Abweichungen auf, welche vor dem Beginn der eigentlichen Planung ausgeglichen werden sollten.

Einerseits können die Maßnahmen und damit auch die Ziele verringert werden, andererseits können die Ressourcen erhöht werden, damit sichergestellt werden kann, dass sich aus dieser Unstimmigkeit kein Kostenproblem entwickeln kann. Die geplanten Investitionen und Kosten müssen mit den zur Erreichung der Ziele notwendigen Maßnahmen korrespondieren.

Bei diesem Planungsprozess kann erkannt werden, welche Ziele in Hinsicht zur Ausgangssituation des Unternehmens und damit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichbar sind.⁷²

Ziele, welche auch mit alternativen Strategien nicht erreichbar und nicht umsetzbar sind, müssen dahingehend korrigiert oder angepasst werden.

⁷¹ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

⁷² Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

Durch unvorhersehbare Ereignisse, welche zum Zeitpunkt der Planung noch nicht bekannt waren, kann auch eine realistische Absatz- und Umsatzplanung negativ beeinflusst werden. Bei konsequenter Durchführung werden aber Unsicherheiten und mögliche Risiken klar, weshalb sich folglich für solche Umstände zumindest im Vorhinein Maßnahmen treffen lassen.

Um die gesetzten Ziel bestmöglich erreichen zu können, ist eine der wichtigsten Eingangsgrößen für die marktorientierte Planung, das zur Verfügung stehende Budget und das verfügbare Personal. Diese vorhandenen Ressourcen müssen bestmöglich verwendet werden, um eine effiziente Abwicklung zu gewährleisten und um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Um den Absatz eines Produktes sichtlich zu erhöhen können theoretisch die Aufwendungen für Werbung erhöht werden. Auch durch technische Weiterentwicklung würden sich neue Kundengruppen finden lassen.

Solch ein Vorhaben lässt sich nur durchführen, wenn die finanziellen Mittel hierfür vorhanden sind und lässt dies sich dann auch wirtschaftlich darstellen.

Dabei ist die aktuelle Marktsituation des betrachteten Produktes zu beachten und zu untersuchen inwieweit der Markt schon ausgeschöpft ist und möglicherweise stagniert. Dieser Aufwand wäre an jeder anderen Stelle sinnvoller, da sich in einem solchen Fall kaum eine Wirkung infolge von Investitionen erzielen lässt.⁷³

⁷³ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

3.8 Hauptziele der Marktorientierten Planung

Analog dem Motto „effizientes Planen und marktorientiertes Handeln“ werden bei der marktorientierten Planung drei primäre Ziele verfolgt:⁷⁴

- Alle notwendigen Informationen für operative Entscheidungen und Maßnahmen zu Marketing und Vertrieb müssen bereitgestellt und aufbereitet sein.
- Der Marketingplanungsprozess für das Produktmanagement soll vereinfacht und gestrafft werden.
- Die Maßnahmen und Aktionen für den gewählten Planungszeitraum sollten marktorientiert und systematisch entwickelt werden.

Die marktorientierte Planung ist immer der Dynamik der Märkte unterworfen, daher sind die Einflussparameter wie der Markt selbst, die Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse jene Faktoren welche diese Dynamik weitestgehend bestimmen und beeinflussen. Aufgrund der Gewichtung von einzelnen Maßnahmen muss auch klar sein, dass manche Schritte erst zu einem späteren Zeitpunkt oder etwa gar nicht umgesetzt werden können. Daher sollte es möglich sein vorher verschiedene alternative Varianten zu prüfen, um eine gezielte Entscheidung zu dem jeweiligen Ziel treffen zu können. Dies sollte unter dem Gesichtspunkt der Ziele des Unternehmens geschehen, mit der grundlegenden Bedingung einer Weiterentwicklung am Markt.⁷⁵

3.9 Marktorientierte Planung

Die strategischen Rahmenbedingungen für den Prozess der Planung geben die Richtung aus den übergeordneten Unternehmenszielen vor. Dabei sind meist Annahmen zu den definierten Zielen notwendig; oder wenn aufgrund der späteren Analyse erkannt wird, dass gewisse Zielvorgaben nicht erreichbar sind, müssen die Auswirkungen von Änderungen in der Planung berücksichtigt werden.

⁷⁴ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

⁷⁵ Vgl. (Kaack, 2006), verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/print/473.html>

Sind die strategischen Ziele im Unternehmen noch nicht definiert, sollte die eine Analyse der Auswirkung der Strategien vorerst als sekundäre Aufgabe gesehen werden und erst nach dem Festlegen der Ziele erfolgen.

Die Grundlage für jedes Unternehmen stellt die Aufstellung einer strategischen Unternehmensplanung dar, um auch eine operative Umsetzung sinnvoll durchführen zu können. Auch die Marketingplanung muss Bestandteil der Umsetzung der strategischen Ziele sein.

Sollten die Vorstellungen des Unternehmens und die erreichbare Position am Markt zu weit voneinander abweichen, was aus dem Ergebnis der marktorientierten Planung sichtbar wird, sollte eine Überarbeitung der Unternehmensziele in Betracht gezogen werden. Im Hinblick dessen ist die Planung auch eine Gegenprüfung der Plausibilität von den Unternehmenszielen.

3.10 Informationsquellen

Jede marktorientierte Planung setzt ausreichende Informationen im Geltungsbereiches des Unternehmen und auch extern voraus. Durch das Erfassen der relevanten Informationsquellen wird eine einheitliche Datengrundlage für den Planungsprozess geschaffen, welche auch eine mögliche Überarbeitung der Planung erleichtern sollten.

Die Qualität des Ergebnisses hängt zum Großteil von der Qualität der Informationen ab, da diese Informationen die Basis der gesamten Planung darstellt. Daher ist die Einschätzung der Authentizität und Aktualität der Informationen essentiell und folge dessen sollten widersprüchliche Informationen analysiert und abgeglichen werden. In den wenigsten Fällen werden jedoch alle Informationen zur Verfügung stehen, daher müssen dafür trotzdem Annahmen getroffen werden, welche aber so weit wie möglich durch andere Quellen bestätigt sein sollten. Dazu kann beispielsweise ein Marktforschungsinstitut, Informationen von Kunden oder eine wissenschaftliche Studie herangezogen werden.

Die beschafften Informationen dienen als Basis zur Durchführung einer grundsätzlichen Analyse der Gegebenheiten. Neben dem Abschätzen der Kosten für Entwicklung und Produktion werden auch die möglichen Änderungen erfasst und alle Faktoren, wie neue Technologien und Investitionen betreffend Produktmarketing berücksichtigt. Um eine strukturierte Arbeit zu ermöglichen, sollten die erfassten Daten und Informationen erfasst und dokumentiert werden.

3.11 Marktorientierung durch gezieltes Management

Die funktionalen Sichtweisen des Managements müssen in ihrer inhaltlichen Ausrichtung und der Gesamtheit aller Aufgaben auf den Markt ausgerichtet verstanden werden. Alle Managementfunktionen sollen daher im Ergebnis inhaltlich ein marktorientiertes Verhalten aufweisen, welches sich folglich im Verhalten der Mitarbeiter widerspiegelt. Eine gut gewählte Gestaltung der Funktion des Managements führt demnach zu einer Steigerung des marktorientierten Verhaltens der Mitarbeiter.⁷⁶

Diese Betrachtung zur Marktorientierung des Managements wurde wissenschaftlich u.a. durch den 1988 im Harvard Business Review veröffentlichten Beitrags von Shapiro so dargestellt. Auch stellte der Autor damals schon das Management als zentrale Schlüsselposition zur Schaffung von grundlegenden Strukturen und Prozessen zur Marktorientierung heraus.⁷⁷

Ein marktorientiertes Verhalten auf operativer Ebene kann nur erreicht werden, wenn die Bedeutung der Marktorientierung in der Gestaltung aller Managementtätigkeiten herausgehoben wird.

Becker/Homburg (1999) argumentieren, dass die Marktorientierung, sowie alle Tätigkeiten die im Zusammenhang damit stehen, abteilungsübergreifend zu verstehen sind und nicht allein auf die Marketingabteilung beschränkt sind.

Ebenfalls muss die Führung des Unternehmens marktorientiert gestaltet sein, denn sie ist die Koordinationszentrale aller Aktivitäten des Unternehmens.⁷⁸

Die marktorientierte Gestaltung des Unternehmens hat eine besondere Bedeutung für technologieorientierte Unternehmen,

Eine besondere Bedeutung hat die Gestaltung des Managements für innovative technologieorientierte Unternehmen, da das Hauptaugenmerk hauptsächlich auf der Perfektion des Produktes bzw. dieser innovativen Produktidee liegt. Hierbei werden oft die Kundenbedürfnisse aus dem Blickfeld verloren. Daher sollte das Management, welches hier die

⁷⁶ Vgl. (Engelen, 2007, S. 58)

⁷⁷ Vgl. (Shapiro, 1988, S. 119-125)

⁷⁸ Vgl. (Shapiro, 1988), Vgl. (Homburg & Becker, 2000), Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999)

steuernde Instanz darstellt, zum richtigen Zeitpunkt die Überführung einer rein technologischen, in eine marktorientierte Richtung lenken, welche besonders den Kunden mit- einbezieht.⁷⁹

Für ein Unternehmen stellt sich die Frage, welches Werkzeug bzw. welche Instrumente haben Einfluss auf ein marktorientiertes Verhalten und welche Stellhebel können zur Steigerung der Marktorientierung herangezogen werden?

Im folgenden Abschnitt werden drei Ansätze vorgestellt, welche Einflussgrößen eine entsprechende Wirkung auf die Marktorientierung ausüben.⁸⁰

3.11.1 Ansatz von Kohli, Jaworski

Neben der verhaltensorientierten Sicht zur Marktorientierung sind auch die Einflussgrößen zur Steigerung des marktorientierten Verhaltens relevant.

Dieser Ansatz ist Gegenstand von Kohli und Jaworski (1990), welcher jedoch nur theoretisch aus Literaturanalyse und Experteninterviews hergeleitet wurde.

Das Konzept unterscheidet drei Bereiche, Top-Management, Abteilungszusammenhang und Organisation, welche Einfluss auf das marktorientierte Verhalten ausüben.

Das Top-Management wird in Betonung und Risikoaversion heruntergebrochen. Die Betonung bedeutet in diesem Sinn, dass die Organisation eine klare, definierte Ausrichtung von hohen Hierarchieebenen erhalten muss, um sich marktorientiert zu verhalten. Die Risikoaversion hat eine enge negative Verknüpfung gegenüber den Kundenbedürfnissen, da diese meist eine größere Risikobereitschaft bei Produktentwicklung bzw. Einführung der Produkte erfordert.⁸¹

Als zweiten Einflussfaktor sehen Kohli und Jaworski (1990) die Koordinierung der einzelnen Abteilungen und deren marktorientiertes Verhalten. Dabei sind abteilungsinterne

⁷⁹ Vgl. (Meier A. , 1998, S. 56), Vgl. (Rosen, Schroeder, & Purinton, 1998, S. 1-17); Vgl. (Siu & Kirby, 1998, S. 40-60)

⁸⁰ Vgl. (Engelen, 2007, S. 61)

⁸¹ Vgl. (Kohli & Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications, 1990, S. 55)

Konflikte Erscheinungen zwischen den Abteilungen, welche den Ablauf des einwandfreien Informationsflusses behindern.⁸²

Folglich fördert eine enge inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu einer guten Marktorientierung, speziell im Bereich der Informationsverteilung und der Reaktion im Markt.⁸³

Im Bereich der Organisation untersuchen die Autoren den Einfluss der Formalisierung, des Zentralisierungsgrades, der Abteilungsbildung sowie des Vergütungssystems auf marktorientiertes Verhalten. Von der Formalisierung dem Zentralisierungsgrad und dem Grad der Abteilungsbildung erwarten die Autoren eine negative Auswirkung auf die Informationsgenerierung und die Informationsverteilung.⁸⁴

Sollte das Vergütungssystem auf marktbezogenen Kennzahlen basieren, so erwarten die Autoren ein mehr ausgeprägtes marktorientiertes Verhalten im Unternehmen, aufgrund des monetären Einflusses.⁸⁵

Die Grundlage dieser Einflussfaktoren überprüfen Kohli und Jaworski (1993) in einer empirischen Studie. Dabei wurden zwei Stichproben aus etwa 230 US-amerikanischen Unternehmen herangezogen. Dabei haben sich ein marktorientiertes Vergütungssystem und die Bedeutung der Betonung durch das Top-Management als die wichtigsten Stellgrößen zur Beeinflussung des marktorientierten Verhaltens herausgestellt.⁸⁶

Auch die Erkenntnis, dass eine abteilungsübergreifende Verbundenheit positiv und eine abteilungsübergreifende Konfliktintensität negativ auf die auf das Verhalten wirkt, wurde festgestellt.

Aus dieser Studie von Kohli und Jaworski (1990) entstand ein erster Katalog mit einer Auflistung von bestimmenden Faktoren zur Marktorientierung und somit stellt diese Untersuchung eine praktische relevante Methode dar, die Wirkung von einzelnen Stellhebel des Managements zu marktorientierten Verhalten des Unternehmens zu realisieren.⁸⁷

⁸² Vgl. (Kohli, Jaworski, & Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, 1993, S. 273-291)

⁸³ Vgl. (Kohli & Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications, 1990, S. 1-18)

⁸⁴ Vgl. (Engelen, 2007, S. 63)

⁸⁵ Vgl. (Kohli, Jaworski, & Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, 1993, S. 61)

⁸⁶ Vgl. (Kohli, Jaworski, & Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, 1993, S. 61)

⁸⁷ Vgl. (Engelen, 2007, S. 63)

3.11.2 Ansatz von Becker, Homburg

Ein weiterer Ansatz eines marktorientierten Managements wird von Becker/Homburg (1999) beschrieben. Bei diesem theoretisch fundierten Ansatz werden die diversen Führungsbereiche systemtechnisch untermauert und nach Möglichkeiten untersucht, diese marktorientiert zu gestalten.⁸⁸ Der systemtheoretische Ansatz der Managementlehre erlaubt eine komplette und strukturierte Analyse aller Führungssysteme. Andererseits ist durch die Betrachtung der Organisation als offenes System eine Ausrichtung der internen Aktivitäten am Markt theoretisch fundiert.⁸⁹ Das Modell ist nach seiner Gestaltung der Führungsebene inhaltlich auf die Merkmale von Großunternehmen ausgerichtet und wird aus einer Stichprobe von 234 deutschen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern, aus mehreren Branchen empirisch geprüft.⁹⁰

Als ersten Bereich wählt Becker/Homburg (1999) eine Aufbauorganisation, wobei bei dieser Organisationsform eine kleine Anzahl von hierarchischen Ebenen vorhanden und somit die Möglichkeit zur Steigerung der Marktorientierung gering sind.⁹¹ In diesem Fall kommen die Führungskräfte öfter in Kundenkontakt und können dadurch ihr Wissen in Bezug auf Kundenprobleme auch besser ausbauen. In einflussreichen Positionen haben Marktverantwortliche eine entsprechende Machtposition, welche es ihnen ermöglicht eine steigende marktorientierende Wirkung auszuüben, da sie die Aufmerksamkeit der gesamten Organisation auf ihre Kunden und ihre Wettbewerber lenken können.⁹² Es werden verschiedene Maßnahmen benutzt, welche auf eine Verbesserung der interfunktionalen Koordination abzielen. Dazu werden etwa regelmäßige abteilungsübergreifende Treffen und die Kundenkontaktpflege jeglicher Funktionsbereiche verwendet.⁹³

⁸⁸ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 55)

⁸⁹ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 55)

⁹⁰ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 61-66)

⁹¹ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 92); Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 17-41); Vgl. (Homburg & Krohmer, 2005, S. 1090)

⁹² Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 24-25)

⁹³ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 95)

In Großunternehmen ist eine hohe Prozessstandardisierung von Nachteil, da diese ein flexibles und unbürokratisches kundenorientiertes Handeln verhindert.⁹⁴

Als weiteren Führungsbereich wurden die Informationssysteme betrachtet. Diese werden in Aktivitäten der Sammlung, der Weiterleitung und der Speicherung von Informationen unterteilt.⁹⁵ Eine teilweise Integration der verhaltensorientierten Sichtweise der Marktorientierung von Kohli/Jaworski (1990) erfolgt damit auf Ebene der Informationssysteme und somit in einem Führungsteilsystem.⁹⁶

Zusätzlich wurde der Planungsbereich untersucht, welcher in Einzelschritte unterteilt wurde, wie den Planungsbereich, der Zielführung, der Umfeldanalyse und der Aufbereitung von alternativen Bewertungen, alternativen Auswahlen. In allen Schritten wurden von Becker/Homburg (1999) Potentiale zur Implementierung von marktorientierten Ansätzen gefunden. In Bezug auf die Zielformulierung können beispielsweise kunden- und wettbewerbsbezogene Größen unmittelbar Gegenstand der anvisierten Größen sein, während die Umfeldanalyse inhaltlich auf Kundenbedürfnisse und diese bestimmende Faktoren fokussiert werden kann.⁹⁷

Als viertes Führungssystem untersuchten Becker/Homburg (1999) das Kontrollsystem, welches Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen behandelt. Dieses System sollte zusätzlich zu den internen Angelegenheiten auch externe marktorientierte Kennzahlen beinhalten, wie etwa Kundenzufriedenheit oder Kundenbindungsarten. Mit dieser Untersuchung kann eine Aussage über die wirkliche Marktposition und den Grad der Marktorientierung getroffen werden.⁹⁸

Als letzte Variante wurde das Personalsystem untersucht, welches in Mitarbeiter-akquiritung, Weiterbildung, Bewertung und Entlohnung des Personals unterteilt wurde. In Anlehnung an Rueker (1992) sollen Mitarbeiter bereits während des Prozesses der Aufnahme auf ihre marktorientierten Sichtweisen befragt werden. Die Weiterbildung der Mitarbeiter zu marktbezogenen Wettbewerbsaktivitäten oder wettbewerbsbezogenen

⁹⁴ Vgl. (Homburg & Krohmer, 2005, S. 1092)

⁹⁵ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 111-113); Vgl. (Homburg & Krohmer, 2005, S. 1100)

⁹⁶ Vgl. (Engelen, 2007, S. 65)

⁹⁷ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 117-121); Vgl. (Engelen, 2007)

⁹⁸ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 129-131); Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 25); Vgl. (Homburg & Krohmer, 2005, S. 1106)

Themen, wie auch eine individuellen Leistungsbewertung haben eine positive Wirkung in Bezug auf Marktorientierung auf Mitarbeiter des Unternehmens.⁹⁹

Parallelen von Becker/Homburg (1999) finden sich zu Kohili/Jaworski (1990) in den Vergütungssystemen, welche marktorientiert gestaltet sind. Darin zeigt sich, dass die Wirkung eines monetären Anreizes ein wesentlicher Stellhebel zur Steigerung der Marktorientierung ist.¹⁰⁰

Die marktorientierte Gestaltung wird von Becker/Homburg (1999) in einem direkten Bezug zum Markterfolg gesetzt, was sich im Unternehmenserfolg widerspiegelt. Das marktorientierte Management und marktorientierte Verhalten und somit die marktorientierte Gestaltung der Führungssysteme wirkt sich somit direkt auf den Finanzerfolg aus.¹⁰¹

Zu bemerken ist, dass Becker/Homburg (1999) die inhaltliche Gestaltung der marktorientierten Führungssysteme nur in ihrer Gesamtheit im Bezug zu den Erfolgsgrößen betrachten und die Bewertung der einzelnen Funktionen wird nicht beurteilt. Dadurch ist eine Erfolgsrelevanz nur auf genereller Ebene des marktorientierten Führungsbereichs möglich.¹⁰²

Durch den Ansatz von Becker/Homburg wird erstmals eine theoretisch, fundierte Erkenntnis zur Gestaltung eines marktorientierten Führungssystems beschrieben, wobei auch die vielfältigen Ansatzpunkte zur Steigerung der Marktorientierung klar beschrieben werden. Der Ansatz bezieht sich vielmehr auf große Unternehmen, wobei bei jungen Unternehmen dieses Thema durch die strukturellen Unterschiede nicht analog verwendet werden kann. Es sind generelle Kriterien dargestellt, welche Einfluss auf die Marktorientierung haben, jedoch können keine einzelnen Stellhebel mit direkten Einfluss auf die Marktorientierung veranschaulicht werden.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 139-142); Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 26); Vgl. (Ruekert, 1992, S. 225-245);

¹⁰⁰ Vgl. (Becker J. , Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung, 1999, S. 139-140); Vgl. (Homburg & Krohmer, 2005, S. 1085);

¹⁰¹ Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 20);

¹⁰² Vgl. (Becker & Homburg, Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective, 1999, S. 18)

¹⁰³ Vgl. (Engelen, 2007, S. 66-67)

3.11.3 Ansatz von Claas

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben ist eine Anwendung des Ansatzes von Becker/Homburg (1999) auf junge Unternehmen eher problematisch. Diesen Grundgedanken behandeln Merz/Sauber (1995) allgemein und in einer Literaturanalyse werden diverse Managementaufgaben ermittelt, welche in kleineren Unternehmen anwendbar sind. Auch wird empirisch festgehalten, dass bestimmte Konzepte und Wirkungsweisen von Managementansätzen nicht direkt übertragbar sind. Vielmehr gilt, dass sich die Ausprägung der Variablen im Management mit der Zeit ändern.¹⁰⁴

Die Lebenszyklusmodelle nennen Ausprägungen der Managementvariablen als wesentliche sich im Zeitablauf ändernde Ausprägungen von Unternehmen.¹⁰⁵ Diese Überlegungen lassen sich durch den dargestellten Kontingentansatz mit dem Unternehmensalter und der Unternehmensgröße als situative Faktoren theoretisch untermauern.¹⁰⁶

Für junge Unternehmen entwickelt Claas (2006) ein Modell zur Erfassung relevanter Einflussgrößen, welche sich im Bereich des Managements auf die Marktorientierung auswirken. Zur Überprüfung werden 271 Stichproben von jungen Unternehmen herangezogen.¹⁰⁷ Im Rahmen dieser Studie wird das Management junger Unternehmen mit dem funktionalen Ansatz in Planung, Organisation, Personal, Führung und Kontrolle untersucht und betrachtet. Mit dieser Methode wird eine systematische, vollständige Untersuchung, ohne Überschneidungen, von den Ansatzpunkten zur Steigerung der Marktorientierung sichergestellt.¹⁰⁸

Als erste Funktion betrachtet Claas (2006) die Planung und begründet dies damit, dass eine Orientierung auf jungen Märkten ein bestimmtes Planungsmaß voraussetzt. Um ein in etwa qualitativ gleichwertiges Planungsergebnis zu erhalten, muss ein junges Unternehmen mehr Ressourcen in die Hand nehmen, wie ein bereits standfestes Unternehmen, da die Erfahrung in diesem Bereich noch nicht vorhanden ist.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. (Claas, 2006, S. 153)

¹⁰⁵ (Greiner, 1972, S. 37-46)

¹⁰⁶ (Engelen, 2007, S. 67)

¹⁰⁷ Vgl. (Claas, 2006, S. 153)

¹⁰⁸ Vgl. (Engelen, 2007, S. 67)

¹⁰⁹ Vgl. (Cohn & Lindber, 1972); Vgl. (Faix, 2004, S. 121-139)

„Da Planung impliziert, durch Informationsgewinnung Unsicherheit zu reduzieren, weisen marktorientiertes Verhalten und Planung als Managementfunktion durch den Informationen betreffenden Charakter Puledran/Speed (1996) zufolge einen Inhaltliche Nähe auf. Damit kann marktorientiertes Verhalten durch eine geeignete Organisationsgröße bedingten Ressourcenknappheit junger Unternehmen ist nach Claas (2006) eine Fokussierung auf eine bestimmte inhaltliche Ausrichtung unerlässlich, weshalb eine Akzentuierung marktorientierter Inhalte bei gegebener Planungsintensität notwendig ist.“¹¹⁰

In Anbetracht der Organisation, welche die zweite Managementfunktion darstellt, kann bei jungen Unternehmen festgestellt werden, dass angesichts des jungen Alters und der kleinen Größe die Gestaltung zunächst eher einfach, wenig formalisiert und auf den Gründer zugeschnitten gestaltet ist.¹¹¹

Aufgrund des steigenden Wachstums und der damit verbundenen Komplexität des Unternehmens und der immer höher werdenden Mitarbeiterzahl ändern sich die Rahmenbedingungen der Organisation.

Das erfordert eine Änderung von informellen und zentralisierten Strukturen in formelle, dezentralisierte Strukturen. Die Kontrolle aller Aktivitäten kann nicht mehr allein durch den Gründer geregelt werden, sondern eine gewisse Formalisierung, für einen konsistenten und effizienten Einsatz von Prozessen, ist erforderlich.¹¹²

Aufgrund der geringen Formalisierung in kleinen Unternehmen überwiegen die positiven Vorteile bei einer Vergrößerung des Unternehmens, argumentieren Pelhan/Wilson (1996). „Der Nutzen durch eine nicht mehr notwendige fallweise Lösung jeglicher Probleme durch Standardisierung überwiegt gegenüber den in Kauf zu nehmenden Flexibilitätseinbußen.“¹¹³ Insofern die inhaltliche Gestaltung der Formalisierung entsprechend gehalten ist, kann nach Claas (2006) eine vorteilhafte Wirkung auf das marktorientierte Verhalten erlangt werden. Besondere Wirkung bringt beim ersten Wachstum die Delegation der Verantwortung vom Gründer, was im Unternehmen auch mehr Entscheidungsfreiraum, mit höherer Informationsaufnahme, für Mitarbeiter schafft. Einen positiven Einfluss auf die Informationsaufnahme, sowie der Reaktion glaub Claas (2006)

¹¹⁰ (Engelen, 2007); Vgl. (Gable & Toplo, 1987, S. 19-32); Vgl. (Claas, 2006, S. 86-87); Vgl. (Pulendran & Speed, 1996, S. 53-68)

¹¹¹ Vgl. (Minzberg, 1979, S. 308); Vgl. (Merz & Sauber, 1995, S. 551-564); Vgl. (Volkman, 2001, S. 283-297); Vgl. (Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006, S. 121-132)

¹¹² Vgl. (Merz & Sauber, 1995, S. 554)

¹¹³ (Engelen, 2007, S. 68)

in der Dezentralisierung zu sehen, jedoch eine negative Auswirkung auf die Informationsverteilung. Mit einer immer höheren Dezentralisierung können unterschiedliche behindernde Orientierungen in Unternehmen entstehen, welche die Informationsweiterleitung beeinflussen.¹¹⁴ In Bezug auf diese Behinderung sind in wachsenden Unternehmen und in entstehenden neuen Bereichen, besonders in der Informationsweitergabe, die Schaffung und Koordination von Zusammengehörigkeit zwischen den einzelnen Bereichen notwendig.¹¹⁵ Durch eine vernünftige Steigerung der Verbundenheit, mit entsprechender Koordination gemeinsamer Aktivitäten, zwischen den neu entstehenden Bereichen im Unternehmen, kann die fehlende räumliche Nähe, welche sich aus dem Wachstum ergibt und Grundlage für einen guten Informationsaustausch war, unterstützt werden.

Das Personal, als dritte Managementfunktion, trägt in den jungen Jahren des Unternehmens wesentlich zur Erreichung der unternehmensziele bei. Dabei kann beobachtet werden, dass junge Unternehmen im Personalbereich informelle und flexible Methoden anwenden, wobei dies eher wenig fundierte Methoden sind. *„Eine solche Vorgehensweise ist vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass ein einzelner Mitarbeiter in kleinen Unternehmen relativ zu einer einzelnen Person in großen Unternehmen einen größeren Anteil am Gesamtunternehmen ausmacht, kritisch zu sehen.“*¹¹⁶

Aufgrund dieser Erkenntnis fordern Kotey/Slade (2005), dass junge Unternehmen ein höheres Augenmerk auf die Standardisierung und Professionalisierung des Personalwesens setzen.¹¹⁷ Mit der Personalauswahl, der Personalbeurteilung und Personalvergütung, stellt Claas (2006) drei Ansätze heraus, welche durch eine marktorientierte Ausrichtung einen positiven Einfluss auf den Grad der Marktorientierung junger Unternehmen haben können, da die Marktorientierung vom Verhalten aller Mitarbeiter im Unternehmen abhängig ist.¹¹⁸

Die vierte Managementtätigkeit ist die Führung (Mitarbeiterführung), welche in jungen Unternehmen, durch eine geringe Führungserfahrung der Unternehmensleitung charakterisiert ist, jedoch ist ein räumlicher Kontakt zwischen Führungsebene und Mitarbeitern

¹¹⁴ Vgl. (Wilkinson, 1999, S. 206-217)

¹¹⁵ Vgl. (Claas, 2006, S. 97); Vgl. (Felton, 1959, S. 55)

¹¹⁶ (Engelen, 2007, S. 69)

¹¹⁷ Vgl. (Kotey & Slade, 2005, S. 16-40)

¹¹⁸ Vgl. (Claas, 2006, S. 103-104)

vorhanden.¹¹⁹ Durch den räumlichen Kontakt ist die Möglichkeit für den Gründer gegeben, alle Mitarbeiter durch seine Handlungen im Rahmen seiner Funktion zu erreichen. Dies ist zum einen organisatorisch bedingt und bietet ebenfalls eine gute Beeinflussungsmöglichkeit des Verhaltens der Mitarbeiter, zum anderen verlangt diese Gegebenheit jedoch ein gewisses Maß an Professionalität.

Um die Marktorientierung durch das Führungsverhalten zu steigern, schlägt Claas (2006) drei Ansätze vor.

„Erstens ist davon auszugehen, dass sich eine konsistente Ausrichtung wie die Marktorientierung nur entwickeln kann, wenn die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion einnimmt und die besondere Wichtigkeit der gewählten Ausrichtung vorlebt und im Umgang mit den Mitarbeitern betont.“¹²⁰

Zweitens sollte die Unternehmensführung im Zuge der Professionalisierung der Führungsfunktionen einen bestimmten Führungsstil verfolgen, wobei Claas (2006) in Anlehnung an Sarin/McDermott (2003) und Zaltmann et al. (1973) einen partizipativen Führungsstil der Informationsaustausch zwischen der Führung und den Mitarbeitern am effektivsten.¹²¹

Drittens erzeugen eine Anerkennung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten und die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas seitens der Unternehmensführung Sarin/McDermott (2003) zufolge, ein Zugehörigkeitsgefühls bei den Mitarbeitern.

Durch dieses entwickeln die Mitarbeiter einen Sinn für ihre Arbeit und die verfolgte Ausrichtung des Unternehmens.“¹²²

Dieser Führungsstil wird als transformationaler Führungsstil bezeichnet, welcher von Brass (1985) so beschrieben wird: „The transformational leader also recognizes these existing needs in potential followers, but tends to go further, seeking to arouse and satisfy needs, to enlarge the full person of the follower.“¹²³

¹¹⁹ Vgl. (Volkmann, 2001, S. 295); (Schefczyk & Pankotsch, 2003, S. 21)

¹²⁰ Vgl. (Claas, 2006, S. 144-145)

¹²¹ Vgl. (Zaltmann, Duncan, & Holbek, 1973); Vgl. (Sarin & McDermott, 2003, S. 707-739); Vgl. (Claas, 2006, S. 146-147)

¹²² (Engelen, 2007, S. 70)

¹²³ (Bass, 1985, S. 14)

Durch die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas kann angenommen werden, dass der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens begünstigt wird und dadurch das marktorientierte Verhalten gesteigert werden kann.¹²⁴

Junge Unternehmen stehen einem hohen Grad an Unsicherheit gegenüber, woraus sich die Bedeutung der fünften Managementfunktion, der Kontrolle durch Beobachtung ergibt.¹²⁵ Diese Kontrolle ist in Bezug auf die frühe Erkennung von Fehlentwicklungen von Vorteil und kann durch ein frühzeitiges Gegensteuern, Probleme bereits in der Entstehung vermeiden.

Ein formales, angepasstes Kontrollsystem, in einem stetig wachsenden Unternehmen, in welchem auch die Mitarbeiterzahl wächst, wird dann notwendig, wenn der direkte Kontakt zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern verloren geht.¹²⁶

Ein sehr wichtiges Instrument zur Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter, in Bezug auf marktorientiertes Verhalten, sieht Claas (2006) in der Kontrolle.¹²⁷ In Anlehnung an Ouchi/Maguire (1975) unterscheidet sich diese Richtung in den möglichen Ansatzpunkten der Ereignis- und der Verhaltenskontrolle.¹²⁸ Eine Überprüfung dieses theoretischen, marktorientierten Modells wird von Claas (2006) anhand einer Stichprobe von 252 deutschen Unternehmen durchgeführt.¹²⁹

Ausgehend von diesen empirischen Ergebnissen ist zusammenfassend zu sagen, dass die Betonung der Marktorientierung durch das Management, die marktorientierte Gestaltung des Personalwesens und die marktorientierte Ausrichtung der Planungsinhalte, als zentrale Hebel zur Steigerung der Marktorientierung bzw. des marktorientierten Verhaltens zu sehen sind. Keine eindeutige Beeinflussung ist aus den Komponenten der Organisation und der Kontrolle abzuleiten. Aus den Hebeln der Partizipation und der Anerkennung kann keine Steigerung der Marktorientierung erreicht werden.¹³⁰

Das Modell von Claas (2006) liefert ein geeignetes Substanzmodell, welches theoretisch fundiert genau die besonderen Eigenheiten von jungen Unternehmen berücksichtigt.

¹²⁴ Vgl. (Engelen, 2007, S. 70)

¹²⁵ Vgl. (Olson, 1987, S. 9)

¹²⁶ Vgl. (Boag, 1987, S. 366)

¹²⁷ Vgl. (Claas, 2006, S. 116-118)

¹²⁸ Vgl. (Ouchi & Maguire, 1975)

¹²⁹ Vgl. (Claas, 2006, S. 170-175)

¹³⁰ Vgl. (Engelen, 2007, S. 71)

Darüber hinaus ist auch eine Trennung von marktorientiertem Verhalten und marktorientiertem Management möglich. Die Wirkung der beschriebenen Stellhebel ermöglicht konkrete Aussagen über mögliche Ansatzpunkte zur praktischen Umsetzung marktorientierten Verhaltens in Unternehmen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Ansatz im Hinblick auf die vier formulierten Kriterien erfüllt und durch eine hohe Eignung für das Substanzmodell auszeichnet. Im Gesamtbild ergibt sich eine sehr gute Eignung dieses Ansatzes, im Vergleich zu den vorher vorgestellten Modellen von Kohli/Jaworski (1990) und Becker/Homburg (1999).¹³¹

3.12 Einfluss der Kultur

Die Vorgehensweise der interkulturellen Forschung besteht im Wesentlichen in der begrifflichen Behandlung des Konstrukts der nationalen Kultur, sowie der inhaltlich relevanten Kulturdimension des herangezogenen Untersuchungsmodells.¹³²

Die Erfassung über Kulturdimensionen als Manifestation nationaler Kultur ist notwendig, da das Konstrukt der nationalen Kultur von komplexer Natur ist und die Untersuchung seines Einflusses durch eine eindimensionale Abbildung kaum möglich ist.¹³³

Das Konstrukt der nationalen Kultur wird in diesem Kapitel begrifflich erfasst, mit seinen Einflussgrößen, Ebenen sowie Wirkungen erläutert und in der Literatur behandelte Kulturdimensionen als Möglichkeit seiner Beschreibung dargestellt.

¹³¹ Vgl. (Engelen, 2007, S. 71)

¹³² Vgl. (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens, A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behaviour, 1995, S. 177)

¹³³ Vgl. (Lachmann, Nedd, & Hinings, 1994, 40-1), (Vijver & Leung, Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research, Thousand Oaks u.a., 1997)

3.12.1 Das Kulturkonstrukt

Zur Kulturforschung, die von Wissenschaftlern wie Anthropologen, Psychologen, Ökonomen, Soziologen betrieben wird, findet sich in der Literatur keine Einigung über die inhaltliche Abgrenzung des Begriffes der Kultur.¹³⁴ Der Ansatz von Kluckhohn (1951) liefert jedoch bis heute eine umfassende, akzeptierte und in der Fachliteratur weit verbreitete Definition zum Thema Kultur.

*“Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential cores of culture consists of traditional (i. e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values.”*¹³⁵

Beziehend auf die Definition von Kluckhohn (1951) beschreibt Hofstede (2001) die Kultur einfach als kollektive mentale Programmierung, welche eine Gruppe von anderen Gruppen unterscheidet.¹³⁶

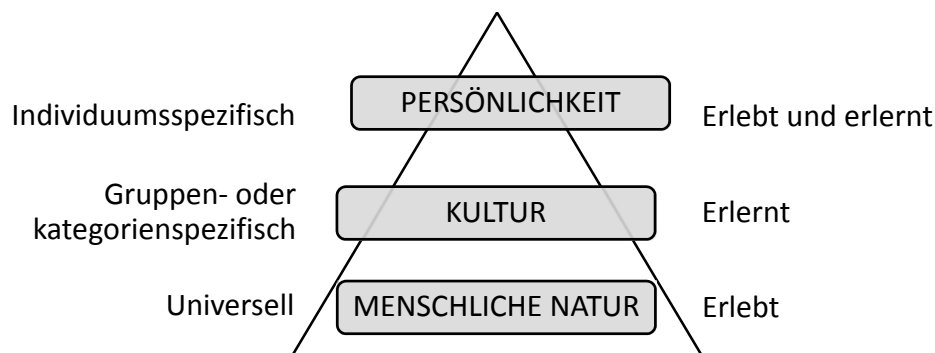


Abbildung 4: Schichten Mentaler Programmierung

Quelle: (Hofstede G. , 2001, S. 5)

¹³⁴ Vgl. (Smircich, 1983, 28-3, S. 95)

¹³⁵ (Kluckhohn, 1951, S. 86)

¹³⁶ Vgl. (Hofstede G. , 2001, S. 9)

Kluckhohn (1951) beschreibt das Kulturkonstrukt als ganze Gesellschaft auf einer Ebene und nicht als einzelne Individuen, als Bestandteil der Kultur.¹³⁷ Um die Schnittstellen zwischen den einzelnen Individuen in deren Gesellschaft zu erfassen unterscheidet Hofstede (2001) bezüglich der Denkmuster, Fühlmuster und Verhaltensmuster der einzelnen Individuen zwischen drei Gruppen (Abbildung 4).¹³⁸

Die Universelle Schicht definiert sich als grundlegendste Schicht und wird von allen Menschen geteilt. Sie bezieht sich auf das biologische System des menschlichen Körpers menschliche Empfindungen wahr zu nehmen, wie etwa: Liebe, Zorn, Angst oder Traurigkeit.¹³⁹

Die kollektive Schicht geistiger Programmierung ist durch eine höhere Einzigartigkeit von einzelnen Individuen gekennzeichnet, da zu einer Gruppe zugehörige Personen in diesem Inhalten übereinstimmen, verschiedene Gruppen sich auf dieser Ebene jedoch unterscheiden und ist durch den höchsten Grad der Einzigartigkeit charakterisiert.¹⁴⁰ Diese Schicht erklärt die Bandbreite der verschiedenen Verhaltensweisen im Inneren der Gruppe, welche auf gemeinschaftlicher Ebene eine gleiche mentale Steuerung bietet. Neben den Unterscheidungen der Einzigartigkeit können verschiedene Ebenen, bezüglich der Herkunft ihres Inhalts, zueinander abgegrenzt werden.¹⁴¹ Inhalte der universellen Schicht führen auf Vererbung zurück, wohingegen die beiden anderen Schichten inhaltlich durch das Erlernen, beginnen mit dem Zeitpunkt der Geburt ihren Ursprung finden.¹⁴² Auf der zweiten Ebene findet sich das Kulturkonstrukt wieder, das auf der Definition des menschlichen Verhaltens basiert. Damit hat es eine steuernde Wirkung, ist aber keine Größe, die das einzelne Individuum beeinflusst und ist von der Natur und der einzelnen Persönlichkeit zu unterscheiden.¹⁴³

Wird einer Kultur eine bestimmte Eigenschaft zugeschrieben, so kann nicht infolgedessen angenommen werden, dass diese Eigenschaft jedes einzelne Individuum dieser Kultur aufweist.¹⁴⁴ Ist eine Kultur durch bestimmte Eigenschaften geprägt, so kann daraus nur geschlossen werden, dass viele Individuen dieser Kultur diese Eigenschaft auch besitzen, jedoch kann diese Eigenschaft keiner einzelnen Person ohne Zweifel zugewiesen

¹³⁷ Vgl. (Malhotra, Angarwal, & Peterson, 1996, 13-5, S. 35)

¹³⁸ Vgl. (Hofstede G. , 2001, S. 2-4)

¹³⁹ Vgl. (Triandis, Culture and Social Behavior, 1994, S. 94)

¹⁴⁰ Vgl. (Engelen, 2007)

¹⁴¹ Vgl. (Hofstede G. , 2001, S. 2-3)

¹⁴² Vgl. (Keller, 1982, S. 115-116), (Müller & Gelbrich, 2004, S. 48)

¹⁴³ Vgl. (Triandis, Culture and Social Behavior, 1994, S. 89)

¹⁴⁴ Vgl. (Slatger & Kerbo, 2000)

werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Kulturkonstrukt nicht einzelne Personen bzw. Individuen vergleicht, sondern gesamte Gruppen.¹⁴⁵

Kluckhohn (1951) beschreibt Kulturen auch als ein Konstrukt das aus vielen Ebenen zusammensetzt.¹⁴⁶ Die Unterscheidung dieser Ebenen ist in der Zugänglichkeit gegeben. Kulturen werden oftmals als Zwiebelmodelle dargestellt, bei welchen die sichtbaren, von außen sofort erkennbaren Kulturbereiche, wie etwa Verhaltensweisen, die Außenschale bilden und Normen, Werte und Grundannahmen die inneren Schichten.¹⁴⁷ Zwischen den einzelnen Schalen finden sich natürlich auch Abhängigkeiten wieder, da sich diese Schichten gegenseitig beeinflussen. Die inneren Elemente mit zentralen Werten steuern somit die äußeren Schichten.¹⁴⁸ Diese unsichtbaren Werte aller Kulturen, beschreibt Kluckhohn (1951) als:

*„a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available models, means and ends of action.“*¹⁴⁹

Oftmals werden die Handlungen vom Beobachter erst unter Berücksichtigung der Verhaltensweisen oder deren Interpretation verständlich.¹⁵⁰ Durch die steuernde Wirkung der inneren Werte, kann den Zwiebelmodellen eine zentrale in jeder Kultur zugeschrieben werden.

Bjerke/Hultman (2002) beschreiben, dass sich die Bedeutung von Kultur durch ihre verhaltenssteuernde Wirkung, welche besonders von den inneren Schichten ausgeht, ergibt¹⁵¹ und erläutern dies mit:

*“The essence of culture is its water“*¹⁵²

¹⁴⁵ Vgl. (Lytle, Brett, Barsness, & Janssens, A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behaviour, 1995, 17, S. 117)

¹⁴⁶ Vgl. (Harris, Moran, & Moran, 2004, S. 13)

¹⁴⁷ Vgl. (House, Javidan, & Dorfman, 2001, 50-4)

¹⁴⁸ Vgl. (Boyacigiller & Adler, 1991, 16-2)

¹⁴⁹ Vgl. (Kluckhohn, 1951, S. 389)

¹⁵⁰ Vgl. (Hofstede G., 2001, S. 10)

¹⁵¹ Vgl. (Keller, 1982, S. 117)

¹⁵² (Bjerke & Hultman, 2002, S. 110)

Mennicken (2000) untersucht diese verhaltenssteuernde Wirkung von Kultur, auf verschiedenen Aggregationsebenen und unterteilt zur systematischen Erfassung der Beeinflussung, mit dem Bezug zum Organisationskontext, dies in drei Kategorien.¹⁵³ Die höchste Aggregationsebene sieht er in der Makroebene, wo Kultur als ein Bestandteil des Organisationskontextes, verstanden wird. Dieser etwa ist bei der Gestaltung von Austauschbeziehungen zu außenstehenden Einrichtungen relevant.¹⁵⁴ Die Mesoebene begründet sich auf dem Umstand, dass auch Organisationen selbst Kulturen beinhalten, welche von der nationalen Kultur aller Organisationsmitglieder beeinflusst werden.¹⁵⁵ Auf der Mikroebene wird der unmittelbare Einfluss von Kultur auf das Verhalten jedes einzelnen Individuums betrachtet. Dieser Einfluss begründet sich auf den übergeordneten Ebenen, auf die einzelnen Individuen der Organisation heruntergebrochen.¹⁵⁶

Die Kultur, mit all ihren Ausprägungen, wird im Zeitablauf als robust und auf Beständigkeit ausgerichtet angesehen.¹⁵⁷ In jeder Gesellschaft bestehen Mechanismen, die zum Bestehen der vorherrschenden Kultur beitragen, da gesellschaftliche Institutionen das Ergebnis der Kultur und deren Betrachtungsweisen darstellen.¹⁵⁸ Die Kultur einer Gesellschaft befindet sich damit immer in einem Gleichgewicht, das sich selbst reguliert. Dabei können Veränderungen in den kulturellen Charakteristiken durch äußere Einflüsse, wie etwa technologischen Fortschritten, oder Umwelteinflüssen, ausgelöst werden.¹⁵⁹ Folglich sind Änderungen kultureller Charakteristiken einer Gesellschaft im weitesten Sinn möglich. Aufgrund des anhaftenden Selbsterhaltungsmechanismus laufen diese in der Realität aber nur sehr langsam ab und werden erst nach einigen Generationen kulturell bemerkbar.¹⁶⁰

In der Literatur wird meist auf Nationen zurückgegriffen, um eine konkrete Abgrenzung der verschiedenen Kulturen zu schaffen.¹⁶¹ Manche Autoren üben Kritik an diesem Vorgehen, da kulturelle und nationale Grenzen nicht ident sein müssen.¹⁶² Laut Hofstede (1991) sind kulturelle Unterschiede auf vielen Ebenen zu finden, wie zum Beispiel bei

¹⁵³ Vgl. (Mennicken, 2000, S. 39-40)

¹⁵⁴ Vgl. (Mennicken, 2000, S. 53)

¹⁵⁵ Vgl. (Mennicken, 2000, S. 39)

¹⁵⁶ Vgl. (Mennicken, 2000, S. 53-54)

¹⁵⁷ Vgl. (Adler & Jelinek, 1986, 25-1, S. 86)

¹⁵⁸ Vgl. (Adler & Jelinek, 1986, 25-1, S. 300)

¹⁵⁹ Vgl. (Hofstede G., 2001, S. 34)

¹⁶⁰ Vgl. (Triandis, Culture and Social Behavior, 1994, S. 19)

¹⁶¹ Vgl. (Kelly & Worthley, 1981, 24-1, S. 164)

¹⁶² Vgl. (Hantrais & Mangen, 1996, S. 2)

ethnischen, nationalen oder organisationalen.¹⁶³ Aus dem Vergleich dieser Ebenen folgert er, dass eine Analyse der nationalen Ebene am sinnvollsten erscheint, da die kulturellen Unterschiede auf dieser Ebene am deutlichsten wahrnehmbar sind. Auch der Selbsterhaltungsmechanismus jeder Kultur ist zumeist auf der nationalen Ebene zu finden, wo auch kulturformende Institutionen, wie beispielsweise die Sprache, oder das Bildungssystem, einen einheitlichen Charakter aufweisen. Da diese in allen Nationen schon seit langer Zeit bestehen und zu einer homogenen Kultur auf nationaler Ebene geführt haben, ist eine Analyse auf dieser Ebene auch gerechtfertigt.¹⁶⁴

Ähnlich bestätigen Ulijn et al. (2001) eine solche Erkenntnis:

*„The most obvious differences in human behavior and mutual conception can be found in national cultures“*¹⁶⁵

3.12.2 Kulturdimensionen zur Erfassung nationaler Kultur

Das Kulturkonstrukt ist sehr vielschichtig und verzweigt, wodurch viele Autoren versucht haben dieses abstrakte und komplexe Thema des Kulturkonstrukts inhaltlich in Kulturdimensionen zu unterteilen.¹⁶⁶ Die Kulturdimensionen nehmen dabei Bezug auf Problematiken, welchen alle kulturellen Einheiten entgegenstehen, wobei diese unterschiedliche Lösungswege verfolgen.¹⁶⁷ Auf Grundlage von empirischen Untersuchungen, wo kulturelle Dimensionen eingeordnet werden, können Kulturen vergleichbar zueinander positioniert werden. Auf Basis dieser Einordnung können Hypothesen getroffen werden, die mit Rücksicht auf vorher getroffene gedankliche Überlegungen auf Ebene des Substanzmodells, eine Aussage über Differenzierungen und Ähnlichkeiten im interkulturellen Vergleich erlauben.¹⁶⁸ Mithilfe eines formalisierten Vorgehens, Beobachtung und Erfahrung von Forschern wurden diese Dimensionen aus einem Datenmaterial objektiv erarbeitet.¹⁶⁹ Die weit verbreitetsten Dimensionsschemen liefern die Ansätze der Forscher Hall, Hofstede und Trompenaars/Hampden-Turner, die in ihren

¹⁶³ Vgl. (Hofstede G. , 2001, S. 4)

¹⁶⁴ Vgl. (Schwarz, 1999, 48-1, S. 25)

¹⁶⁵ Vgl. (Ulijn, Nagel, & Lian, 2001, 9-1, S. 24)

¹⁶⁶ Vgl. (Vijver & Leung, Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research , 1997, S. 3-4)

¹⁶⁷ Vgl. (Perlitz, 1995, S. 304)

¹⁶⁸ Vgl. (Holzmüller, 1995, S. 74)

¹⁶⁹ Vgl. (Müller & Gelbrich, 2004, S. 73)

Untersuchungen ein besonderes Augenmerk auf das Verhalten von einzelnen Individuen in Organisationen legen.¹⁷⁰

Der Anthropologe Hall (1989) zählt hierbei zu den grundlegendsten Forschern auf dem Gebiet der interkulturellen Vergleichsstudien. In seiner ersten Kulturdimension beschreibt er, dass die Verzweigung zwischen Interaktionen und Umweltsituation in Abhängigkeit von der Stärke zu sehen ist und unterscheidet zwischen „High-Context-Kulturen“ und „Low-Context-Kulturen“.¹⁷¹ Bei den „High-Context-Kulturen“ ist die Kommunikation zwischen Individuen indirekt gestaltet und ermöglicht einen Informationsfluss durch reine Interpretation von äußeren Wahrnehmungen.¹⁷² Im Gegensatz dazu werden bei „Low-Context-Kulturen“ die äußeren Einflüsse zum Großteil ausgeschlossen und eine Kommunikation erfolgt direkt und verbal.¹⁷³ Auch finden sich, verankert in den Kulturen, unterschiedliche Vorstellungen von Zeit wieder. Hall (1989) unterscheidet hier zwischen monochromen und polychromen Kulturen.¹⁷⁴ In monochromen Kulturen sind einzelne Zeitabschnitte mit einzelnen Handlungen verknüpft, was auf ein rein lineares Zeitverständnis zurückführt. Polychrome Kulturen hingegen haben eine zirkuläre Zeitvorstellung und führen mehrere Aktivitäten zur selben Zeit durch.¹⁷⁵

Die anerkannteste Studie in Bezug auf Kulturschemen wurde 1967-1973 von Hofstede mit einer Untersuchung der Firma IBM durchgeführt, bei der mehr als 50.000 Mitarbeitern, aus 53 Nationen beteiligt waren.

Bei dieser Studie gibt die erste Dimension an, bis zu welchem Grad ein Untergebener einer Kultur die Ungleichheit der Machtverteilung akzeptiert oder sogar bevorzugt.¹⁷⁶ Die zweite Dimension beschreibt, in welchem Ausmaß sich die Individuen einer Kultur in ungewissen Situationen bedroht fühlen.¹⁷⁷ In der dritten Dimension wird der Kollektivismus behandelt, der die Verflechtung von Individuen und damit den Grad der Abhängigkeit des Einzelnen zu seiner Gesellschaft betrachtet.¹⁷⁸ Die vierte Dimension definiert Hofstede mit der Ausprägung der vorherrschenden Werte, die bei beiden Geschlechtern etabliert sind. Zu den femininen Werten zählt Hofstede Fürsorglichkeit, Kooperation und

¹⁷⁰ Vgl. (Müller & Gelbrich, 2004, S. 74)

¹⁷¹ Vgl. (Hall, The Dance of Life, 1989, S. 59-66)

¹⁷² Vgl. (Boyacigiller & Adler, 1991, 16-2, S. 276)

¹⁷³ Vgl. (Apfelthaler, 1999, S. 46-47)

¹⁷⁴ Vgl. (Hall, The Dance of Life, 1989, S. 44-59)

¹⁷⁵ Vgl. (Hall & Hall, Understanding Cultural Differences, 1990, S. 15)

¹⁷⁶ Vgl. (Hofstede G., 2001, S. 79)

¹⁷⁷ Vgl. (Hofstede G., 2001, S. 145-146)

¹⁷⁸ Vgl. (Hofstede G., 2001, S. 209)

Bescheidenheit, wobei Werte wie Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein maskuline Werte darstellen. Diese Dimension soll einerseits Aufschluss geben, ob die biologischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern, eine Auswirkung auf das Verhalten innerhalb der Gesellschaft haben, andererseits soll sie beschreiben, ob die herangezogene Kultur maskuline oder feminine Ziele verfolgt.¹⁷⁹ Durch Studien, die Hofstede in den 1980ern in China durchführte, erweiterte er seine Arbeiten um eine fünfte Dimension, welche die kurzfristige und langfristige Orientierung berücksichtigen.¹⁸⁰

In der Praxis finden neben den Arbeiten von Hall (1989) und Hofstede (2001) auch die Untersuchungen von Trompenaars/Hampden-Tuner (2004) im Bereich der Kulturdimensionen weite Verbreitung.¹⁸¹ Im Vergleich der nationalen Kulturen leiten Trompenaars/Hampden-Tuner (2004) die erste Dimension ab. Sie befasst sich mit den unterschiedlichen Polen von Universalismus und Partikularismus. Diese Dimension soll klären, ob bestimmte Verhaltensweisen, welche in allgemein gültigen Regeln formuliert sind, ohne Ausnahme gültig sind, oder ob ein Verhalten mittels situationsabhängiger, personenbezogener Faktoren, unabhängig von bestehenden Normen flexibel bestimmt wird.¹⁸² Die zweite Dimension sehen sie in der Gegenüberstellung von Neutralität und Emotionalität, die auf der Erkenntnis basiert, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen der Verstand und die Emotion eine wesentliche Rolle spielen, die Bedeutung dieser jedoch in den verschiedenen Kulturen unterschiedlich ausfallen.¹⁸³ Die dritte Dimension von Trompenaars/Hampden-Tuner (2004) ist kongruent zu Hofstede (2001) und misst den Grad des Kollektivismus zur Erfassung des Stellenwerts eines Individuums gegenüber Gruppen. In der nächsten Dimension stellen sie die Frage, inwieweit persönliche Beziehungen von Individuen, beispielsweise bei der Trennung von „Privatleben und Arbeitsleben“ eine Rolle spielen.¹⁸⁴ In der fünften Dimension wird gemessen, ob sich die Leistungen eines Individuums am gesellschaftlichen Status orientieren, gemessen an seiner Herkunft oder Zugehörigkeit.¹⁸⁵ In einer weiteren Dimension wird untersucht, wie Individuen einer bestimmten Kultur sich selbst einschätzen, ihr eigenes Schicksal zu ändern und damit auch Einfluss auf ihre Umwelt zu haben. Dabei unterscheiden Trompenaars/Hampden-Tuner (2004) zwischen innenbezogenen und außenbezogenen

¹⁷⁹ Vgl. (Hofstede G. , 2001, S. 279)

¹⁸⁰ Vgl. (Hofstede & Bond, 1988, 16-4, S. 15)

¹⁸¹ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 8)

¹⁸² Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 31)

¹⁸³ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 69)

¹⁸⁴ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 81)

¹⁸⁵ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 102)

Kulturen.¹⁸⁶ In der siebenten Dimension unterscheiden sie die Kulturen in Bezug auf deren Umgehen mit der Zeit, als sequentielle oder synchrone denkende Kultur. In sequentiellen Kulturen wird die Zeit als eine Abfolge von nacheinander ablaufenden Schritten gesehen und in synchronen Kulturen, die eine zirkuläre Zeitvorstellung haben, werden mehrere Schritte zur gleichen Zeit abgearbeitet.¹⁸⁷

Die Abbildung 5 zeigt eine Übersicht der behandelnden Schemen:

Hall (1989)	Hofstede (2001)	Trompenaars/ Hampden-Turner (2004)
<ul style="list-style-type: none">• "High-Context"- vs. "Low-Context"-Kulturen• Monochrome vs. polychrone Kulturen	<ul style="list-style-type: none">• Machtdistanz• Unsicherheitsvermeidung• Kollektivismus• Maskulinität• Langfristige Orientierung	<ul style="list-style-type: none">• Universalismus vs. Partikularismus• Neutralität vs. Emotionalität• Kollektivismus• Diffusheit vs. Spezifität• Leistungs- vs. Herkunftsorientierung• Innen- vs. Außenbezogenheit• Sequentielle vs. synchrone Kulturen

Abbildung 5: Übersicht über Kulturdimensionsschemata

Quelle: (Engelen, 2007, S. 93)

¹⁸⁶ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 41)

¹⁸⁷ Vgl. (Trompenaars & Hampden-Tuner, 2004, S. 120)

3.13 Marktorientiertes Management

In der Literatur ist der Zusammenhang zwischen der Strategie und dem Erfolg eines Unternehmens mit dem Konzept des „Environment Strategy Performance“ Paradigmas dargestellt.¹⁸⁸ Der Ansatz basiert auf der Erkenntnis, dass allgemeine Aussagen zu Strategien und deren Wirkung, praktische Erfahrungen, sowie wissenschaftliche und empirische Studien nicht standhalten können. Dem „Environment Strategy Performance“ Paradigma zugrunde liegend, begründet sich der Erfolg eines Unternehmens auf ein Zusammenspiel von gewählter Strategie und den Umweltbedingungen des betrachteten Unternehmens.¹⁸⁹ Die Erkenntnis aus diesem Paradigma ist, dass die Strategie eines Unternehmens den außen wirkenden Umweltbedingungen anpassend sein muss.

Entgegen der Basis dieses Paradigmas und der bis heute in der Entrepreneurship Literatur herrschenden Auffassung, dass der Erfolg junger Unternehmen allein durch den Unternehmensgründer bestimmt wird, beschreiben Sandberg/Hofer (1987), dass der Erfolg junger Unternehmen von der Strategie und den Umwelteinflüssen, in Form der Industriestruktur, abhängig ist. Sie untersuchen diesen Einfluss in Größe, isoliert und auch in Kombination (Fit-Beziehung). Durch Studien erhalten sie die empirische Bestätigung für ihre These.¹⁹⁰ Chrisman et al. (1998) beschreiben zusätzlich, dass der Erfolg junger sowie etablierter Unternehmen durch identische, jedoch in Wichtigkeit und Form unterschiedlichen Einflussfaktoren erklärt werden kann.¹⁹¹ Dem zufolge sind Theorien zur Darstellung des Erfolgs von Unternehmensgründungen als Spezialfall, von Erfolg erklärenden Theorien des Strategischen Managements anzusehen. Auf Grund dessen kann das „Environment Strategy Performance“ Paradigma aus dem Strategischen Management als Referenz zur Erklärung des Erfolgs junger Unternehmen verwendet werden.¹⁹²

Für das „Environment Strategy Performance“ Paradigma gilt der Kritikpunkt, dass die betrachteten Unternehmen rein als ein rückwirkender Anstoß an externe Rahmenbedingungen angesehen werden. Aufgrund ihrer geringen Größe mit der zumeist resultierenden Ressourcenknappheit, wird jungen Unternehmen in der Literatur jedoch meist eine

¹⁸⁸ Vgl. (Lenz, 1980, S. 211-217); Vgl. (Lenz, Determinands of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, 1981, S. 138)

¹⁸⁹ Vgl. (McDaniel & Kolari, 1987, S. 19)

¹⁹⁰ Vgl. (Sandberg & Hofer, 1987, S. 7-9)

¹⁹¹ Vgl. (Chrismann, Bauerschmidt, & Hofer, 1998, 23-1)

¹⁹² Vgl. (Engelen, 2007, S. 165)

reaktive Rahmenbedingung als gegebene, hinnehmende Vorgehensweise im Markt zugeschrieben.¹⁹³ Auf die typische geringe Größe von jungen Unternehmen nehmen auch Carson/Gilmore (2000) Bezug und beschreiben, dass Verhalten in der Strategiebildung mit Marktbezug „*by reactive marketing practices, in terms of reacting to customer enquiries and market changes*“ angeführt wird.¹⁹⁴ Bezugnehmend auf den Markt formulieren Carson et al. (1995): „*small firms are not in a position to manipulate their markets*“.¹⁹⁵

Baum et al. (2001) meinen, dass „entrepreneurship research has found that new venture strategies are formed in response to environmental forces.“¹⁹⁶ McDougall et al. (1992) erarbeiten mit einer empirischen Studie, dass der Einfluss der benutzten Strategien in jungen Unternehmen von den Umweltbedingungen abhängt und nicht situationsbestimmt ist.¹⁹⁷ Damit kann die Wirkung des „Environmental Strategy Performance“ Paradigmas für diese Untersuchung, inklusive seiner strukturellen Eigenheiten bestätigt werden. Somit kann bei jungen Unternehmen von einer grundlegenden Eignung dieses Paradigmas ausgegangen werden. Die Frage des grundsätzlichen Inhalts des „Environmental Strategy Performance“ Paradigmas wird von Sin et al. (2005) mit einer Übertragung des Paradigmas auf die Marktorientierung beschrieben und als eine beeinflussbare Größe dargestellt. Bei der Übertragung gehen Sin et al. (2005) davon aus, dass es sich um eine Strategie des Unternehmens handelt.¹⁹⁸ In der Literatur hingegen finden sich meist strenge Abgrenzungen zwischen der strategischen Ausrichtung und der Marktorientierung eines Unternehmens, wobei doch eine enge Beziehung zwischen diesen beiden Themen besteht.¹⁹⁹ Dreher (1995) beschreibt den Begriff der Orientierung, Sichtweisen und Philosophie gegenüber, wobei sie merkt, dass eine klare Begriffsabgrenzung kaum möglich ist.²⁰⁰ In der verhaltensorientierten Sicht der Marktorientierung von Unternehmen stellt sie jedoch eine enge Beziehung zwischen Konzept, Orientierung und Strategie fest.²⁰¹ Diese Festlegung bestätigt Sie mit den Ausführungen von Chrisman et al. (1988), die Strategie als „*the fundamental characteristics of the match that an organization achieves among its skills and resources and the opportunities and threats*

¹⁹³ Vgl. (Siu & Kirby, Approaches to Small Firm Marketing - A Critique, 1998, 32 (1-2))

¹⁹⁴ Vgl. (Carson & Gilmore, Marketing at the Interface: Not "What" but "How", 2000, 8-2, S. 1)

¹⁹⁵ Vgl. (Carson, Cromie, McGowan, & Hill, 1995, S. 63)

¹⁹⁶ Vgl. (Baum, Locke, & Smith, 2001, 44-2, S. 295)

¹⁹⁷ Vgl. (McDougall, Robinso, & DeNisi, 1992, 7-4, S. 281-282)

¹⁹⁸ Vgl. (Egeren & O'Conner, 1998, 12-1, S. 40)

¹⁹⁹ Vgl. (Morgan & Strong, Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, 1998, 32 (11-12))

²⁰⁰ Vgl. (Dreher, 1995, S. 20)

²⁰¹ Vgl. (Dreher, 1995, S. 21)

*in its external environment that enables it to achieve its goals and the objectives*²⁰² darstellen. Bezugnehmend auf diese Definition kann das Konstrukt der Marktorientierung, durch dessen theoretischen Ansätzen zum Erfolg in jungen Unternehmen beitragen, da durch die Marktorientierung ein besseres Verständnis von externen Einflüssen erreicht wird. In Folge dessen ist eine marktorientierte Ausrichtung, im dargestellten Verständnis, mit der Beschreibung von Chrisman et al. (1988), als eine Strategie anzusehen.

Im Weiteren stellt sich die Frage, inwieweit sich die nationale Kultur als nachhaltige Regelgröße in diesem Zusammenhang eignet. Shane/Kolvereid (1995) erklären, dass bei Untersuchungen zwischen der Verbindung von Unternehmenserfolg und Strategiewahl, als Schwerpunkt die Struktur der betrachteten Unternehmen als Kontingenzvariable betrachtet wurde.²⁰³ Dahingehend empfehlen Shane/Kolvereid (1995) diesen engen Standpunkt etwas zu erweitern und empfehlen eine Betrachtung von Unternehmen, dessen Umfeld nationale Charakteristiken aufweist. Manu (1992) unterstützt diese Forderung mit: *„some empirical and other evidence suggest that differences in the market environments of different counties may influence types of strategic development by companies, as well as the impacts of those strategies.*“²⁰⁴ Zur Verbindung zwischen Strategie und Kultur äußert sich Ross (1999): *„Culture is acritical variable in the strategy process and it should explicitly examined.*“²⁰⁵

Die Bedeutung der nationalen Kultur ergibt sich durch die Feststellung, dass durch eine strategische Orientierung die Form der Wechselbeziehungen, mit entsprechend der nationalen Kultur geprägten Einrichtung und den dort tätigen Personen, bestimmt wird.²⁰⁶

Insbesondere von seinen Kunden muss die strategische Ausrichtung eines Unternehmens anerkannt werden. Basierend auf dieser Erkenntnis kann aus theoretischer Sicht, des vorhandenen Verständnisses des Kulturkonstrukts, nicht von einer kulturübergreifenden, identen Wirkung von bestimmten strategischen Ausrichtungen ausgegangen werden.²⁰⁷

²⁰² Vgl. (Chrisman, Hofer, & Boulton, 1988, 13-3, S. 414) 0

²⁰³ Vgl. (Shane & Kolvereid, 1995, 33-2, S. 37)

²⁰⁴ Vgl. (Manu, 1992, 23-2, S. 333)

²⁰⁵ Vgl. (Ross, 1999, 7-1, S. 17)

²⁰⁶ Vgl. (Engelen, 2007, S. 167); (Ross, 1999, 7-1, S. 17)

²⁰⁷ Vgl. (Manu, 1992, 23-2, S. 334)

Auf die Umwelt der Organisation hat die nationale Kultur einen entscheidenden Einfluss, was von Mennicken (2000) durch eine in drei Elemente (Makro,- Meso,- und Mikroebene) gespaltene Wirkung der Kultur, im Zusammenhang mit der Organisation, zu erklären ist. Als Umweltfaktor beeinflusst die Kultur in der Makroebene die Wechselbeziehungen zwischen Organisation und außenstehenden Einrichtungen. Sie entfaltet in dieser Form, in Anbetracht des Zusammenhangs von marktorientiertem Verhalten und Unternehmenserfolg, im bestehenden Forschungsmodell, seine Wirkung.²⁰⁸ Durch miteinbeziehen des Faktors der Kultur, diese Situation betreffend, lässt sich das Forschungsmodell über die allgemeine verhaltenssteuernde Wirkung der Kultur belegen. Auf diese Feststellung hin stellt sich die Frage, ob es auch noch weitere Faktoren auf nationaler Ebene gibt, welche die Beziehungen zwischen marktorientierten Verhalten und Unternehmenserfolg beeinflussen. Keith (1960) beschreibt in seinem grundlegenden Beitrag zur Entwicklung des Marketingprozesses eine zeitliche Abfolge von Ausrichtungen, welche Unternehmen meist auf Grund von sich ändernden nationalen Gegebenheiten, durchlaufen.²⁰⁹

„Nach einer Produktionsorientierung öffnet sich das Unternehmen dem Markt, um – getrieben durch veränderte, die Position des Kunden stetig stärkende gesamtwirtschaftliche Veränderung – über eine Verkaufsorientierte ideal-typischerweise eine Marktorientierung anzunehmen.“²¹⁰

Der beschriebene Zusammenhang wird in Abbildung 6 schematisch mit den grundlegenden Charakteristiken dargestellt. Demnach ergeben sich je nach Stand einer Volkswirtschaft unterschiedliche Kriterien für Unternehmen, sich am Markt auszurichten. Es muss jedoch beachtet werden, dass Keith (1960) das erarbeitete Konzept der sich verändernden Relevanz der Orientierung, als eine Funktion des gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsstands, auf den Beobachtungen von nur einem einzelnen Unternehmen entwickelt hat.

²⁰⁸ Vgl. (Mennicken, 2000, S. 39)

²⁰⁹ Vgl. (Keith, 1960, 24-3, S. 35-37)

²¹⁰ (Engelen, 2007, S. 168)

Für das beschriebene Modell resultiert aus der Betrachtung dieser Forschungsarbeit ein Zusammenhang zwischen dem marktorientierten Verhalten und dem Unternehmenserfolg, des gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsstandes, als eine weitere Variable.

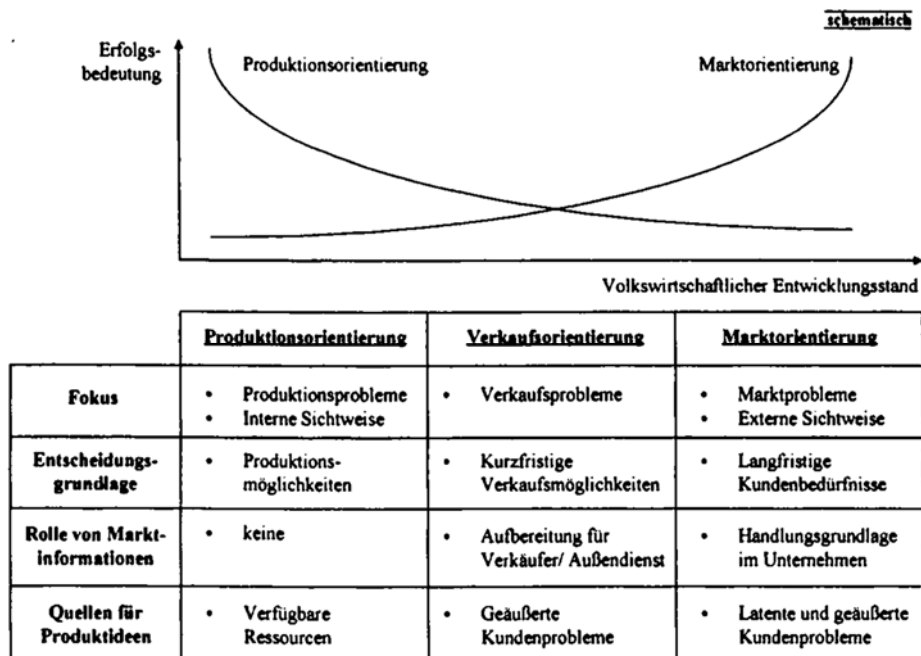


Abbildung 6: Chronologische Abfolge von Produktions-, Verkaufs- und Marktorientierung
Quelle: (Keith, 1960, S. 35-38)

4 Schlussbetrachtung

Das marktorientierte Management mit seinem Einfluss auf das marktorientierte Verhalten ist der Ausgangspunkt zur Erfolgswirkung junger Unternehmen. Aus den Wirkbeziehungen ergeben sich Verbesserungen der ökonomischen Situation von den betrachteten jungen Unternehmen. Daraus ergibt sich die Berechtigung eines Ressourcen beanspruchenden marktorientierten Managements.

Auch das Konstrukt der nationalen Kultur wird in der vorliegenden Arbeit auf interkultureller Ebene in ein etabliertes System eingegliedert. Durch die Betrachtung in mehreren Ebenen und der Feststellung einer verhaltenssteuernden Wirkung, kann diese Untersuchung als gültig angesehen werden. Mit diesen theoretischen Grundlagen der Wirkbeziehungen können auch kulturabhängige empirische Untersuchungen der Wirkbeziehungen eruiert werden. In den Ergebnissen ist jedoch im Allgemeinen keine direkte Kulturabhängigkeit in jungen Unternehmen nachweisbar.

4.1 Effekte der Marktorientierung

In der Literatur zum Themengebiet der Marktorientierung werden verschiedene theoretische Ansätze beschrieben, die eine Wirkung auf die Ausrichtung des Unternehmen am Markt erklären.

Anfang der 1990er Jahre wurde diese Erfolgswirkung erstmals von den Wirtschaftswissenschaftlern Narver/Slater in einer empirischen Studie bewiesen. Die Feststellung begründet sich auf der Basis, dass die Marktorientierung als Grundlage zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils am Markt ist (Market Based View).²¹¹ Ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz wird dann erreicht, wenn ein Unternehmen mit seinem Produkt dem Kunden einen Mehrwert oder einen größeren Nutzen bringen kann.²¹² Dieses Konzept ist Teil des strategischen Managements und gilt als Basis für den langfristigen Unternehmenserfolg. Der größere Kundennutzen und der damit verbundene Wettbewerbsvorteil begründet sich auf dem Umstand, dass marktorientierte Unternehmen den Markt immer nach Wettbewerbslücken durchsuchen, um die gewonnenen Erkenntnisse

²¹¹ Vgl. (Narver & Slater, 1990, 54-4, S. 21 und 34), (Narver & Slater, Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, 1994, S. 22-28)

²¹² Vgl. (Aaker, 1989, S. 91)

in einen realen Kundennutzen umwandeln. Auch ist der Wettbewerbsvorteil das Resultat eines besseren Verständnisses der nötigen Aktivitäten um die heutigen und morgigen Kundenbedürfnisse zu erkennen.²¹³

Junge Unternehmen werden von deren Gründer meist mit technischen Hintergrund geführt, wodurch das größte Augenmerk im Bereich der Technik und der Entwicklung des Produktes selbst liegt, ohne dabei auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Ein Scheitern des Unternehmens kann durch einen abgestimmten Übergang von Technologie- zum Marktfocus abgewendet werden. Neben dieser Erkenntnis ist das Erreichen einer Marktorientierung zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteiles zu empfehlen, da bei jungen Unternehmen meist ein Engpass an Ressourcen zu finden ist, was alternative Lösungen wie die Preisdominanz am Markt, oder Mittel für Forschung und Entwicklung bereit zu stellen, nur schwer möglich sind.²¹⁴

Eine weitere theoretische Erklärung für den Erfolg einer Marktorientierung zeigt sich in organisatorischen Abläufen. In der marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens sehen Pelham/Wilson (1996) ein geeignetes Instrument, insofern die Unternehmensausrichtung in der Kultur verankert ist.²¹⁵ Hier sollten alle Vorstellungen in dem Unternehmen konsistent sein und mit durch gemeinsame Vorstellungen teilen, wodurch sich interne Probleme vermeiden lassen. Dem Kunden gegenüber ermöglicht das ein konsistentes Vorgehen.²¹⁶

Junge Unternehmen sind durch ein eher geringes Maß an Formalisierung charakterisiert und somit kann ein konsistentes Schema zu einer gemeinsamen Ausrichtung des gesamten Unternehmens für Ziele, Entscheidungen und Handlungen entwickelt werden, was einer noch nicht ausgereiften Planung und Projektkoordination entgegen wirken kann.²¹⁷

Ein dritter Ansatz basiert auf einem theoretischen Modell, in welchem ein Wettbewerbsvorteil durch das Sammeln von Marktinformation erreicht werden soll. Durch diese Informationen soll über Kunden und Mitbewerber gelernt werden (Lerntheoretischer Ansatz).²¹⁸ Um hier langfristig Wettbewerbsvorteile zu erlangen sehen Narver/Slater

²¹³ Vgl. (Kara, Spillan, & DeShields, 2005)

²¹⁴ Vgl. (Engelen, 2007, S. 74)

²¹⁵ Vgl. (Pelham & Wilson, 1996, S. 30)

²¹⁶ Vgl. (Singh, 2004, S. 20)

²¹⁷ Vgl. (Pelham & Wilson, 1996, S. 28)

²¹⁸ Vgl. (Sinkula, 1994, S. 37)

(1995) die einzige Möglichkeit darin, schneller zu lernen als die Konkurrenten.²¹⁹ Bei Betrachtung von strukturierten Lernen in Anlehnung an Sinkula (1994) als Prozess mit den Schritten der Informationsgewinnung, der Informationsverteilung und der Interpretation zeigt sich in den ersten beiden Schritten eine inhaltliche Nähe zum verhaltensorientierten Marktorientierungs-konstrukt.²²⁰

Mit dem Merkmal auf die Wirkung wird der Marktorientierung, wie auch der Lernorientierung ein Zusammenwirken zugeschrieben, da sich eine gegenseitige Beeinflussung, insbesondere auf adaptives Lernen bezieht, wohingegen generatives Lernen erst durch gründliche Lernorientierung erzielt werden kann.²²¹ Die Richtung der Beeinflussung der beiden Konstrukte geht dabei von Markt- zur Lernorientierung, da das adaptive Lernen in einer marktorientierten Organisation, die Basis für generatives Lernen bildet.²²²

Aus dem Erfolg dieser allgemeinen, gedanklichen Erklärung kann für junge Unternehmen eine Zweckmäßigkeit abgeleitet werden, die besonders aufgrund des geringen Alters zur Erlernung von neuen Verhaltensweisen abhängig ist.²²³ Dieser Lernprozess, welchen junge Unternehmen zu Beginn durchlaufen, wird in der Literatur zum Marketing junger Unternehmen als „Trial-and-Error“-Vorgehen bezeichnet.²²⁴ Die Grundlage zum Erfolg dieser Wirkung hängt bei jungen Unternehmen wesentlich davon ab, dass aus Fehlern die richtigen Konklusionen gezogen werden und die dafür entsprechenden Maßnahmen getroffen werden.

Das Konzept des Relationship Marketing wird als vierter Ansatz beschrieben. Dieses Konzept fand in etwa zur gleichen Zeit große Verbreitung, wie die Entstehung der Marktorientierungsliteratur.²²⁵ Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Errichtung eines Kontaktnetzes, welches langfristig Nutzen bringen soll.²²⁶ Die Basis dieses Ansatzes wird von Morgan/Hunt (1994) wie folgt beschrieben:

²¹⁹ Vgl. (Slater & Narver, 1995)

²²⁰ Vgl. (Sinkula, 1994, S. 36); Vgl. (Jaworski & Kohli, 1996, S. 124)

²²¹ Vgl. (Baker & Sinkula, 1999, S. 411)

²²² Vgl. (Hurley & Hult, 1998)

²²³ Vgl. (Gruber, Research on Marketing in Emerging Firms - Key Issues and Open Questions, 2003, S. 601)

²²⁴ Vgl. (Becherer & Maurer, 1997, S. 97)

²²⁵ Vgl. (Morgan & Hunt, 1994, S. 22)

²²⁶ Vgl. (Ambler, 1994, S. 70)

*„Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.“*²²⁷

Die Zusammenarbeit zum beiderseitigen Nutzen steht im Relationship Marketing im Vordergrund und setzt ein gewisses Maß an Vertrauen der Beteiligten voraus.²²⁸

Sheth/Parvatiyar (1995) heben die hohe Zweckdienlichkeit dieses Ansatzes hervor und sehen im Marketing Allgemein einen Wandel grundlegender Rahmenbedingungen von einfachen Geschäftsvorgängen in eine geschäftliche Partnerschaft.²²⁹ Durch das Messen des Erfolges von Relationship Marketing und Marktorientierung, wurden für beide Konstrukte von Yau et. al. (2000) in etwa gleichwertige Wirkungen auf Unternehmen festgestellt.²³⁰ Das theoretische Modell der Marktorientierung zum Relationship Marketing wird von anderen Autoren als ein weitgefächertes Konzept betrachtet, wo Schnittpunkte der Beeinflussung gesucht werden.²³¹

Helfert et al. (2002) und Sanzo et al. (2003) erkennen eine positive Übereinstimmung des Ausmaßes der Marktorientierung mit dem Grad des Relationship Marketing, wodurch ein marktorientiertes Verhalten mit Aufnahme von Informationen über Mitbewerber, wie auch Kunden als potentielle langfristige Partner, erreicht wird.²³² Die erlangten Erkenntnisse im Umfeld der Marktorientierung verringern den Grad der fehlenden Informationen über mögliche Partner und erlauben es eine Vertrauensbasis für eine langfristige Beziehung aufzubauen.²³³

Um Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung aufbauen zu können ist laut Child (2001) im vorhinein gezwungener Maßen eine Sammlung von Informationen und deren Verarbeitung notwendig.²³⁴ In der Marktorientierung sehen Helfert et al. (2002) einen Impuls zur Aufbau langzeitiger Austauschbeziehungen.²³⁵ Vorgelagert der Grundlage empirischer Studien, welche dem Relationship Marketing-Ansatz eine vorteilhafte Wir-

²²⁷ (Morgan & Hunt, 1994, S. 22)

²²⁸ Vgl. (Ambler, 1994, S. 70)

²²⁹ Vgl. (Sheth & Parvatiyar, 1995, S. 397)

²³⁰ Vgl. (Yau, et al., 2000, S. 1114)

²³¹ Vgl. (Tuominen, Rajala, & Möller, 2004, S. 209)

²³² Vgl. (Helfert, Ritter, & Walter, 2002, S. 1124); Vgl. (Sanzo, Santos, Vázquez, & Álvarez, 2003, S. 84)

²³³ Vgl. (Bigne & Blesa, 2003, S. 576)

²³⁴ Vgl. (Child, 2001, S. 280)

²³⁵ Vgl. (Helfert, Ritter, & Walter, 2002, S. 1124)

kung zuweisen, übt die Marktorientierung als diesem theoretischen Gedanken vorgelagerte Stufe, indirekten Einfluss auf den Erfolg der Unternehmung.²³⁶ Das Relationship Marketing gewinnt immer mehr an Bedeutung, ist wie maßgeschneidert für junge Unternehmen und ist eine hervorragende Alternative zum Transaktionsmarketing.²³⁷ Ein Zusammenhang von Marketing junger Unternehmen und dem Relationship Marketing-Ansatzes wird von Sokes (2000) erkannt:

*„In this sense, entrepreneurial marketing resembles aspects of relationship marketing which emphasis the need to create and develop a supportive network in which the firm can thrive.“*²³⁸

Aus einer Untersuchung zur Zweckmäßigkeit des Relationship Marketing-Ansatzes ziehen Day et al. (1998) den Schluss, dass das Konzept des Relationship Marketings in jungen, eher kleinen Unternehmen effizienter und besser umgesetzt werden kann, als in größeren Unternehmen. Junge Unternehmen ziehen demnach einen größeren Nutzen aus dem Relationship Marketing.²³⁹

Als Konklusion kann festgehalten werden, dass der essentielle Effekt der Marktorientierung in der von ihr angenommenen positiven Erfolgswirkung besteht. Die Erfolgswirkung kann in jungen Unternehmen unter Berücksichtigung der speziellen, strukturellen Gegebenheiten mit verschiedenen theoretischen Erklärungen bzw. Ansätzen untermauert werden.²⁴⁰

²³⁶ Vgl. (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006, S. 147)

²³⁷ Vgl. (Coviello, Brodie, & Munro, 2000, S. 531-532)

²³⁸ Vgl. (Stokes, 2000, S. 10)

²³⁹ Vgl. (Day, Aftab, & Reynolds, 1998, S. 834)

²⁴⁰ Vgl. (Engelen, 2007, S. 77)

4.2 Wirkung der Marktorientierung im interkulturellen Zusammenhang

Die behandelten theoretischen Darstellungen zur Kulturabhängigkeit des Unternehmenserfolges können durch empirische Studien, durchgeführt bei etablierten Unternehmen verschiedener Kulturen, ergänzt werden.²⁴¹

Aufgrund der sehr begrenzten Anzahl durchgeführter Studien im Kontext von jungen und kleinen Unternehmen, erlauben diese keine konkreten Aussagen auf kulturabhängige Auswirkungen. Daher erfolgt eine Betrachtung von in etablierten, zumeist großen Unternehmen durchgeführten Studien.

Ein Beitrag von Narver/Slater (1990) stellt die Grundlage der empirischen Studien zur Erfolgswirkung der Marktorientierung dar. Der Beitrag befasst sich mit der Erfolgsrelevanz der Marktorientierung von 133 strategischen Geschäftseinheiten eines großen Produktionsunternehmens in der USA.²⁴² Auch Jaworski/Kohli (1993) beschrieben zu dieser Zeit eine vorteilhafte Wirkung einer marktorientierten Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg, bei etablierten Unternehmen in der USA.²⁴³

Ab Mitte der 1990er Jahren kam es zu einer Ausweitung der empirischen Studien, beginnend im mitteleuropäischen Bereich. Diamantopoulos/Hart (1993) können geringe positive Auswirkungen bei 87 britischen Produktionsunternehmen feststellen, in Bezug auf Auswirkung der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg.²⁴⁴ Ein deckendes Untersuchungsergebnis können Sargeant/Mohamad (1999) bei Studien im Zusammenhang mit 92 Hotels in Großbritannien liefern.²⁴⁵ Im europäischen Raum wurden weitere Untersuchungen von großen Unternehmen von Pitt et al. (1996), Selnes et. Al (1996) und Tay/Morgan (2002), mit ähnlichen Ergebnissen durchgeführt. Hooley et al. (2000) weiten deren Untersuchungen auf Osteuropa aus und finden in Ungarn, Slowenien und Polen ebenfalls positive Ergebnisse bezüglich ihren Studien.²⁴⁶

²⁴¹ Vgl. (Engelen, 2007, S. 169)

²⁴² Vgl. (Narver & Slater, 1990, 54-4, S. 30-31)

²⁴³ Vgl. (Ruekert, 1992, S. 238-241)

²⁴⁴ Vgl. (Diamantopoulos & Hart, 1993, 1-2, S. 111)

²⁴⁵ Vgl. (Sargent & Mohamad, 1999, 19-3, S. 57)

²⁴⁶ Vgl. (Pitt, Caruna, & Berthon, 1996, 13-2, S. 13-15); (Selnes, Jaworski, & Kohli, 1996, 12-2, S. 150); (Tay & Morgan, 2002, 20-4, S. 338); (Hooley, et al., 2000, 50-3, S. 282)

Durch die zunehmende Globalisierung stellte sich gegen Ende der 1990er Jahre die Frage, wie die Erfolgswirkung marktorientierter Unternehmen in weniger entwickelten Ländern aussieht.²⁴⁷ Die folgenden Untersuchungen wurden auf Nordamerika und Europa ausgeweitet, wobei die Untersuchungsergebnisse, welche für verschiedene nationale Kontexte auch unterschiedliche Ergebnisse lieferten.²⁴⁸

Die Untersuchungen von Au/Tse (1995) in Neuseeland und Hongkong, Appiah-Adu (1998) in Ghana und Bhuian (1997) in Saudi-Arabien, können keine positiven Ergebnisse zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg nachweisen.²⁴⁹

Narver et al. (1998) sind von der Allgemeingültigkeit der positiven Beziehung von Einfluss der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg überzeugt. Sie begründet dies auf den positiven Ergebnissen ihrer durchgeführten Studien:

„Findings suggest that a market orientation is positively related to business performance in all types of markets.“²⁵⁰

Jaworski/Kohli (1996) sind ähnlicher Meinung:

“Each set of studies suggest that the effect of market orientation in business performance generalizes across national cultures.”²⁵¹

²⁴⁷ Vgl. (Bhuian, 1997, 11-5, S. 317)

²⁴⁸ Vgl. (Jung, 2004, S. 105)

²⁴⁹ Vgl. (Au & Tse, 1995, 8-2, S. 77)

²⁵⁰ Vgl. (Narver & Slater, Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A comment on Deshpande and Farley, 1998, 2-3, S. 242)

²⁵¹ Vgl. (Jaworski & Kohli, 1996, S. 131)

Diese Aussagen widersprechen einigen empirischen Studien, da sich für verschiedene Nationen einerseits unterschiedliche Stärken des Zusammenhangs ergeben und andererseits für einige Nationen keine positiven Wirkungen aufgedeckt werden.

Empirische Studie zur Wirkung der Marktorientierung:

<u>Autoren und Journal</u>	<u>Nation</u>	<u>Stichprobe</u>	<u>MO-Skala</u>	<u>Korre- lation</u>	<u>Zusam- menhang (R²)</u>
Narver/Slater (1990); <i>Journal of Marketing</i>	USA	113 Geschäftseinheiten eines großen Produkti- onsunternehmens	MKTOR	k. A.	+ (k. A.)
Ruckert (1992); <i>International Journal of Research in Marketing</i>	USA	400 Antworten aus fünf Geschäftseinheiten	Eigene	k. A.	+ (k. A.)
Jaworski/Kohli (1993); <i>Journal of Marketing</i>	USA	220 bzw. 230 Unter- nehmen aus verschiede- nen Branchen	MARKOR	0,23 bis 0,36	+ (k. A.)
Diamantopoulos/Hart (1993); <i>Journal of Strategic Market- ing</i>	GB	87 Produktionsunter- nehmen	MARKOR	k. A.	(+) (k. A.)
Greenley (1995); <i>British Journal of Manage- ment</i>	GB	240 große Unternehmen	MKTOR	k. A.	o (k. A.)
Raju et al. (1995); <i>Journal of Health Care Marketing</i>	USA	176 Krankenhäuser	MARKOR	0,25 bis 0,27	+ (R ² = 11,7%)
Fritz (1996); <i>Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis</i>	Deutsch- land	144 deutsche Industrie- unternehmen	Eigene	0,45	+ (k. A.)
Pitt et al. (1996); <i>International Marketing Review</i>	GB, Malta	162 bzw. 200 große Unternehmen	MARKOR	0,29 bis 0,31	(+) (R ² = 8% bis 10%)
Selnes et al. (1996); <i>Scandinavian Journal of Management</i>	USA, Skandi- navien	222 bzw. 237 große Unternehmen	MARKOR	0,21 bis 0,34	+ (k. A.)
Bhuian (1997); <i>Journal of Services Market- ing</i>	Saudi Arabien	92 Bank- niederlassungen	MARKOR	-0,13 bis -0,15	o (R ² = 3%)
Appiah-Adu/Ranchhod (1998); <i>Technology Analysis and Strategic Management</i>	GB	62 Biotechnologie- unternehmen	MKTOR	0,34 bis 0,42	+ (k. A.)
Appiah-Adu (1998); <i>Journal of Strategic Market- ing</i>	Ghana	74 große Dienstleistungs- und Produktions- unternehmen	MKTOR	k. A.	o (k. A.)

Egeren/O'Connor (1998); <i>Journal of Services Marketing</i>	USA	70 mittelgroße und große Dienstleistungsunternehmen	MKTOR	0,60	+(k. A.)
Gray et al. (1998); <i>European Journal of Marketing</i>	Neuseeland	490 mittlere und große Unternehmen aus verschiedenen Industrien	Eigene	0,15	+(k. A.)
Ngai/Ellis (1998); <i>International Marketing Review</i>	Hong Kong	73 Textilunternehmen	MKTOR	k. A.	+($R^2 = 3\%$ bis 10%)
Kumar et al. (1998); <i>Journal of Management</i>	USA	159 Krankenhäuser	MKTOR	0,26 bis 0,43	+($R^2 = 7\%$ bis 9%)
Sargeant/Mohamad (1999); <i>The Service Industries Journal</i>	GB	92 Hotels	Eigene	0,07 bis 0,08	0(k. A.)
Hooley et al. (2000); <i>Journal of Business Research</i>	Slowenien, Ungarn, Polen	Zwischen 401 und 629 Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern	MKTOR	k. A.	+(k. A.)
Pulendran et al. (2000); <i>Australian Journal of Management</i>	Australien	105 Großunternehmen aus verschiedenen Branchen	MARKOR	0,57	+($R^2 = 32\%$)
Dawes (2000); <i>Australian Journal of Management</i>	Australien	98 Produktionsunternehmen	Eigene	k. A.	+(k. A.)
Deshpandé/Farley (2000); <i>Journal of Global Marketing</i>	China	100 Dienstleistungs-, Konsumgüter- und Produktionsunternehmen	Eigene	k. A.	+(k. A.)
Deshpande et al. (2000); <i>International Journal of Research in Marketing</i>	Japan, Deutschland, Frankreich, GB, USA	k. A.	Eigene	k. A.	+(k. A.)
Homburg/Pflesser (2000b); <i>Journal of Marketing Research</i>	Deutschland	160 Industrieunternehmen aus verschiedenen Branchen	MARKOR	0,57 bis 0,59	+(k. A.)
Shoham/Rose (2001); <i>Journal of Global Marketing</i>	Israel	123 Industrieunternehmen	MARKOR	0,26 bis 0,40	+($R^2 = 6\%$ bis 16%)
Soehadi et al. (2001); <i>Journal of Strategic Marketing</i>	Indonesien	159 Einzelhändler	Eigene	0,63	+(k. A.)
Subramanian/Gopalakrishna (2001); <i>Journal of Business Research</i>	Indien	162 Produktions- und Dienstleistungsunternehmen	MKTOR	0,45 bis 0,60	+(k. A.)
Tay/Morgan (2002); <i>Construction Management and Economics</i>	GB	170 Dienstleistungsunternehmen	MARKOR	0,28	+($R^2 = 8\%$)
Liu et al. (2003); <i>Journal of Business Research</i>	China	304 staatliche Unternehmen	Eigene	0,26	+(k. A.)
Qu/Ennew (2003); <i>Journal of Strategic Marketing</i>	China	72 Reiseunternehmen und 143 Hotels	MARKOR	0,28 bis 0,30	+(k. A.)
Sin et al. (2003); <i>European Journal of Marketing</i>	Hong Kong, China	165 bzw. 199 Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen	MKTOR	0,25 bis 0,45	+(k. A.)

Tse et al. (2003); <i>Journal of Business Research</i>	China	573 Handelsunternehmen	MKTOR	k. A.	+ (k. A.)
Deshpandé et al. (2004); <i>Journal of International Marketing</i>	China, Japan, Hong Kong, Thailand, Indien	Zwischen 43 und 143 für die Nationen repräsentative Unternehmen	Eigene	0,17	+ (k. A.)

- + Positiver empirischer Zusammenhang
- o Kein empirischer Zusammenhang
- Negativer empirischer Zusammenhang
- (x) Teilweise bzw. moderate Bestätigung

- k. A. Keine Angabe
- MARKOR Marktorientierungs-Skala von Kohli et al. (1993)
- MKTOR Marktorientierungs-Skala von Narver/Slater (1990)

Abbildung 7: Empirische Studien zur Wirkung der Marktorientierung

Quelle: (Engelen, 2007, S. 171-173)

4.3 Auf den Kundennutzen kommt es an

Häufig passiert es, dass der Gründer lediglich seine eigenen Produktvorstellungen verfolgt und dabei den eigentlichen Zweck des Unternehmens, die Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen, aus dem Blickfeld verliert.

Besonders anfällig dafür sind technologieorientierte Gründer. Sie sind oft von den neuen Technologien und den Möglichkeiten, die sie eröffnen, begeistert. Doch so faszinierend die neuen Technologien sind, den Kunden interessiert meist nur der Nutzen, den sie ihm stiften. Nicht der objektive Wert eines Produktes beeinflusst die Kaufentscheidung, sondern vielmehr der subjektive Nutzen, den der Kunde wahrnimmt und den er als bedeutsam einstuft. Das ist eine wichtige Erkenntnis, denn es bedeutet, dass das objektiv „bessere“ Produkt oft nicht das erfolgreichere ist.

Man sollte also bei der Entwicklung des Produktes vor allem auf den Kundennutzen achten. Um dies etwas bildlicher veranschaulichen zu können, eignet sich am besten das Modell des maximierten Wertgewinns. Ein Käufer zieht ein Angebot erst dann in Betracht, wenn für ihn dadurch ein sogenannter Wertgewinn entsteht. Auswählen wird der Käufer dann jenes Produkt, das den höchsten Wertgewinn unter den angebotenen Alternativen erwarten lässt. Wertgewinn ist hierbei das Produkt aus Wertsumme abzüglich Kostensumme. Ein Wertgewinn entsteht also nur dann, wenn der wahrgenommene Wert des Produktes oder der Dienstleistung höher ist als die Kosten.

Natürlich handelt der Käufer jedoch im Rahmen gegebener Einschränkungen wie z.B. begrenztes Wissen über Kaufalternativen, Mobilitätsmangel, etc.

Durch Schätzung der Wertsumme und der Kostensumme des Kunden für relevante Konkurrenzprodukte, kann das Angebot des eigenen Unternehmens besser eingeschätzt werden.

Literaturverzeichnis

- 4managers.de. (kein Datum). *E-Procurement, Einkaufen und Kosten sparen durch E-Procurement*. Abgerufen am 05. 02 2014 von 4managers.de:
<http://4managers.de/management/themen/e-procurement/>
- 4managers.de. (kein Datum). *Strategische Beschaffung, Im Einkauf aktiv agieren*. Abgerufen am 05. 02 2014 von 4managers.de:
<http://www.4managers.de/management/themen/strategische-beschaffung/>
- 4managers.de. (kein Datum). *Supply Chain Management, Logistik wertschöpfend gestalten*. Abgerufen am 05. 02 2014 von 4managers.de:
<http://4managers.de/management/themen/supply-chain-management/>
- Aaker, D. (1989). *Strategisches Markt-Management*. Dr. Th. Gabler Verlag.
- Adler, N., & Jelinek, M. (1986, 25-1). Is "Organization Culture" Culture Bound? *Human Resource Management*.
- Ambler, T. (1994). *Marketing's Third Paradigm*. Business Strategy Review.
- APA - OTS. (16. 09 2011). *APA - OTS*. Abgerufen am 13. 11 2013 von Kein Risikomanagement - Studie von CSC Austria:
http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110916_OTS0145/kein-risikomanagement-studie-von-csc-austria-zeigt-auf-oesterreichs-unternehmen-sind-auf-krisen-schlecht-vorbereitet-bild
- Apfelthaler, G. (1999). *Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien.
- Appiah-Adu, K., & Ranchhold, A. (1998, 10-2). Marketing Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*.
- Arminas, D. (2002. 04 2002). *MG embarks on supplier savings drive*. (www.supplymanagement.com) Abgerufen am 05. 02 2014 von Supply Management:
<http://www.supplymanagement.com/news/2002/mg-embarks-on-supplier-savings-drive>

- Arnold, P. D. (kein Datum). Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement. Von <http://www.4managers.de/management/themen/strategische-beschaffung/> abgerufen
- Arnold, U. (1982). *Strategische Beschaffungspolitik*. Frankfurt/Main.
- Arnold, U. (1996). *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft* (Bd. 2. Auflage). (i. K. Sourcing-Konzepte, Hrsg.) Stuttgart . Abgerufen am 08. 04 2014 von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/
- Au, A., & Tse, A. (1995, 8-2). The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*, 77-87.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4).
- Barksdale, H., & Darden, W. (1974, 35-4). Marketers Attitudes toward the marketing Concept. *Journal of Marketing*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Baum, R., Locke, E., & Smith, K. (2001, 44-2). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 292-303.
- Becherer, R., & Maurer, J. (1997). *The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Becker, J. (1999). *Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkung*. Wiesbaden.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). *Market-Oriented Management: A systems-Based Perspective*. Journal of Market-Focused Management.

- Becker, W. (2008). *Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen* (Bde. 2., überarb. u. erw. Auflage). Springer. Abgerufen am 05. 02 2014 von http://de.wikipedia.org/wiki/Beschaffung#cite_note-1
- Bestmann. (2001). *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (10., überarbeitete Auflage Ausg.). R. Oldenbourg Verlag München Wien. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>
- Bhuian, S. (1997, 11-5). Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. *The Journal of Service marketing*, 317-328.
- Bigne, E., & Blesa, A. (2003). *Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationships: A Manufacturer-Retailer Analysis*. International Journal of Retail and Distribution Management.
- Bjerke, B., & Hultman, C. (2002). *Entrepreneurial Marketing -The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham u.a.
- Boag, D. (1987). *Marketing Control and Performance in Early-Growth Companies*. Journal of Business Venturing.
- Boemle/Stolz. (kein Datum). *Unternehmensfinanzierung* (13., überarbeitete Auflage Ausg.). Verlag SKV. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>
- Boyacigiller, N., & Adler, N. (1991, 16-2). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*.
- Brettl, M., Heinemann, F., & Kessell, A. (2005). *Market Orientation in Emerging Firms - Toward a More Rigorous Understanding of Entrepreneurial Marketing*. San Francisco: Houston, M./Walker, B. (Hrsg.): AMA 2005 Summer Educators Conference Proceedings - Enhancing Knowledge Development in Marketing.
- Brühwiler, B. (05 2008). ISO/DIS 31000 und ONR 49000:2008 Neue Standards im Risikomanagement. Abgerufen am 11. 11 2013 von http://www.qm-aktuell.de/downloads/mq_05_08_s26-27_v.pdf
- Bründerl, J., & Preisendörfer, P. (2000). *Fast-Growing Bussines* (Bd. 30 (3)). Journal of Sociology.

- Bundesministerium_für_Umwelt_Naturschutz_und_Reaktorsicherheit. (kein Datum).
Risikomanagement im Rahmen der Störfall-Verordnung, SFK-GS-41. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement>
- Business-wissen.de. (2014). *Business-wissen.de*. Abgerufen am 13. 08 2014 von Vision und Mission: <http://www.business-wissen.de/handbuch/vision-und-mission/>
- BVerfGE 49, 8. -K. (1972). *BVG: Kalkar-Urteil von 1978*. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv049089.html#Rn001>
- Carson, D. (1990). *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance* (Bd. 24 (11)). *European Journal of Marketing*.
- Carson, D. (1990, 24-11). *Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance*. *European Journal of Marketing*.
- Carson, D., & Cromie, S. (1989). *Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence*. *Journal of Marketing Management*, 5 (1).
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000, 8-2). *Marketing at the Interface: Not "What" but "How"*. *Marketing Theory and Practice*, 1-7.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovation Approach*. London u.a.
- Cash, Wingate, & Friedlander. (1995). <http://www.beschaffung-aktuell.de>. Abgerufen am 08. 04 2014 von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/
- Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge. Von Cambridge, MA: MIT Press. abgerufen
- Child, J. (2001). *Trust - The Fundamental Bond in Global Cooperation*. *Organizational Dynamics*.
- Chrisman, J., Hofer, C., & Boulton, W. (1988, 13-3). *Towards a System for Classifying Business Strategies*. *Academy of Management Review*, 413-428.

- Chrismann, J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. (1998, 23-1). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Claas, S. (2006). *Marktorientiertes Management in Wachstumsunternehmen*. Aachen: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Cohn, T., & Lindber, R. (1972). *How Management is Different in Small Companies*. New York: AMA Management Briefing.
- Corsten, H. (1990). *Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. München. Abgerufen am 12. 05 2014
- Corsten, H., & Ralf, G. (2001). *Einführung in das Supply Chain Management*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. Abgerufen am 06. 08 2014
- Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (2000). *An Investigation of Marketing Practice by Firm Size*. Journal of Business Venturing.
- Day, J., Aftab, D., & Reynolds, P. (1998). *Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship*. Long Range Planning Journal.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993, 1-2). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 93-121.
- Dobler, D., & Burt, D. (1996). *Purchasing and Supply Management, Text and Cases* (Bd. 6. Auflage). New York, Dobler, D. W./Burt, D. N. (1996), *Purchasing and Supply Management: Text and Cases*, 6. Aufl., New York u.a. 1996.
- Dr. J. Becker, D. A. (2006). *Handelscontrolling*. Abgerufen am 05. 02 2014 von http://de.wikipedia.org/wiki/Beschaffung#cite_note-3
- Dreher, A. (1995). *Marktorientierung als Unternehmensphilosophie: Phänomen und empirische Erfassung*. Wiesbaden.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York.

- Egeren, M. v., & O'Conner, S. (1998, 12-1). Drivers of market Orientation and Performance in Service Firms. *Journal of Services Marketing*.
- Egeren, M., & O'Conner, S. (1998, 12-1). Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms. *Journal of Services Marketing*, 39-58.
- Ehrmann, T. (1991). Unternehmerfunktionen und Transaktionskostenökonomie, oder?
Ehrmann, T. (1991), Unternehmerfunktionen und Transaktionskostenökonomie, oder? Erwiderung auf Dieter Schneider, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 61 (1991), Nr. 4, S. 525-530., 4. 1991. Abgerufen am 08. 04 2014
- Engelen, A. (2007). *Marktorientierung junger Unternehmen*. Aachen: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007. Abgerufen am 06. 08 2014
- Eßig, M. (2000). *Cooperative Sourcing: Erklärung und Gestaltung horizontaler Beschaffungsk Kooperationen in der Industrie*. (B. aktuell, Produzent) Abgerufen am 10. 04 2014 von Beschaffung aktuell: http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/
- Eßig, M. (2000). <http://www.beschaffung-aktuell.de/>. (Lehrstuhl Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement,) Von Cooperative Sourcing in der Industrie, Strategische Einkaufskooperationen: http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/ abgerufen
- Euro Pro Autoren. (2013). *Euro Pro*. Abgerufen am 18. 11 2013 von Warum Bonitätsprüfung: <http://www.europro-bonitaet.de/index.php?id=37>
- Europäisches Komitee für Normung. (2008). *EN ISO 9001* (Bde. 2008-12-01). B-1050 Brüssel: ON Österreichisches Normungsinstitut. Abgerufen am 12. 05 2014
- Faix, A. (2004). *Antizipative Organisationsentwicklung als Aufgabe des Gründungsmanagements*. Berlin u.a.: Achleitner, A./Kladt, H./Koch, L./Voigt, K. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship.
- Fallgatter, M. (2004, 56S. 23-44). Entrepreneurship: Kontouren einer Jungen Disziplin. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*.

Felix, R., & Hinck, W. (2005, 13-1). Executive Insights: Market Orientation of Mexican Companies. *Journal of International Management*.

Felton, A. (1959). *Making the Market Concept Work*. Harvard Business Review.

Finance Wiki Autoren. (2013). *Finance Wiki*. Abgerufen am 18. 11 2013 von Liquiditätssicherung: <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4tssicherung>

finance.wiki Autoren. (17. 01 2013). <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/>. Abgerufen am 18. 11 2013 von Risikoanalyse: http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Risikoanalyse#cite_note-7

Fritz, W. (1996, 30-8). Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*.

Gable, M., & Toplo, M. (1987). *Planning Practices of Small-Scale Retailers*. American Journal of Small Business.

Gabler. (2001). *Wirtschaftslexikon Gabler, S.1991* (Bd. 15. überarbeitete Ausgabe). Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>

Gaul, W., & Jung, V. (2002). *Market Orientation in New Ventures: Measurement and Relation to Entrepreneurial Orientation, Proceedings of the RENT XVI, Research in entrepreneurship and small business*. Barcelona.

Gerke, W., & Steier, M. (2001). *Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens* (3. Auflage Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gneisenau, Grimmer, Kreindl, & Allen & Hamilton . (1995, 1992). Ergebnisse von Untersuchungen der Unternehmensberatung Mc-Kinsey und der Unternehmensberatung Booz. vgl. die Ergebn. Abgerufen am 08. 04 2014 von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/

- Gordon, L. (kein Datum). *4managers*. Abgerufen am 08. 04 2014 von Supply Chain Management: <http://4managers.de/management/themen/supply-chain-management/>
- Greiner, L. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Grochla, E., & Kubicek, H. (1976). Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre. *Jg. 28*.
- Gruber, M. (2003). *Research on Marketing in Emerging Firms - Key Issues and Open Questions*. International Journal of Technology Management.
- Gruber, M. (2004). *Marketing in new Ventures: Theory and Empirical Evidence* (Bd. 56 (2)). Schmalenbachs Business Review.
- Gruber, M. (2005). *Marketingplanung von Unternehmensgründungen*. Wiesbaden.
- Grünstäudl, M. M. (21. 07 2011). *Gruendungswissen.at*. (Gruendungswissen.at) Abgerufen am 14. 08 2014 von Gründerlexikon: Marktorientierung: <http://www.gruendungswissen.at/gruendungswissen/blog-post/2011/07/21/marktorientierung/>
- Gutenberg, E. (1980). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre - Die Finanzen*. Berlin: Springer.
- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 1). Berlin. Abgerufen am 12. 05 2014
- Hall, E. (1989). *The Dance of Life*. New York u.a.
- Hall, E., & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth.
- Hantrais, L., & Mangen, S. (1996). *Method and Management of Cross-National Research, in Hantrais, L./Mangen, S. (Hrsg.): Cross-national Research Methods in the Social Sciences*.
- Harris, P., Moran, R., & Moran, S. (2004). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-First Century*. Oxford u.a.

Heinritz, & Farrell, S. (1986). *E&I Cooperative Service*.

Heinritz, Farrell, & Smith . (1996). *E&I Cooperative Service*. Abgerufen am 08. 04 2014 von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/

Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). *Redifining Market Orientation from a Relationship Perspective - Theaoretical Considerations and Empirical Results*. European Journal of Marketing.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München.

Hofstede, G., & Bond, M. (1988, 16-4). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*.

Holzmüller, H. (1995). *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*. Stuttgart.

Homburg, B., & Becker, J. (2000). *Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkung - Eine empirische Untersuchung*. Mannheim: Mamagement Know.How, Nr.38, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.

Homburg, C. (2004). *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung* (Bd. 1. Auflage September 2004). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH. Abgerufen am 06. 08 2014 von <http://books.google.com/books?id=6iflnbch9SoC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>

Homburg, C., & Krohmer, H. (2005). *Marketingmanagement, Studienausgabe*. Wiesbaden: Gabler Lerhbuch Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung.

Hooley, G., Cox, T., Shipley, D., Beraces, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000, 50-3). Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 273-285.

House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001, 50-4). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*.

- Hundsdiek, D., & May-Strobl, E. (1986). *Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen*. C.E. Poeschel.
- Hungenberg, H. (2001). *Strategisches Management in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hunt, S., & Lambe, C. (2000, 2-1). Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*.
- Hurley, R., & Hult, T. (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. Journal of Marketing.
- Im, S., & Workman, J. (2004). *Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in Hight-Technology Firms* (Bd. 68/2). Journal of Marketing.
- ISO/IEC_Guide. (1999). *ISO/IEC Guide 51:1999, Begriff 3.12*. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). *Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap*. Journal of Market-Focused Management.
- Jünemann, R. (1989). *Materialfluss und Logistik*. Berlin. Abgerufen am 12. 5 2014
- Jung, V. (2004). *Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen - Situationsspezifische und erfolgsbezogene Analyse*. Frankfurt am Main.
- JWendt. (07. 12 2009). *finance.wiwi.tu-dresden*. (finance.wiwi.tu-dresden) Abgerufen am 14. 11 2013 von Risikoanalyse: <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Risikoanalyse>
- Kaack, J. (23. 06 2006). *Marktorientierte Unternehmensplanung*. Abgerufen am 13. 08 2014 von Perspektive Mittelstand: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marktorientierte-Unternehmensplanung-Leitfaden-Teil-1/management-wissen/473.html>
- Kara, A., Spillan, J., & DeShields, O. (2005). *The Effect of a Market Orientation on Business Performance*. Journal of Small Business Management.

- Keith, R. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of marketing*, 24-3.
- Keller, E. v. (1982). *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern u.a.
- Kelly, L., & Worthley, R. (1981, 24-1). The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective. *Academy of Management Journal*.
- Kern, W. (1979). *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart . Abgerufen am 12. 05 2014
- Ketterer, H. (3. Februar 2009). Risikomanagement, Herausforderung und Chance für KMU. Abgerufen am 11. 11 2013 von http://cdn.b-ite.de/Risikomanagement-ISO31000_DGQ.pdf
- Klaus Backhaus, M. V. (2009). *Investitionsgütermarketing* (Auflage: 9., überarbeitete Auflage (16. Dezember 2009) Ausg.). (ü. A. Auflage: 9., Hrsg.) Vahlen. Abgerufen am 05. 02 2014 von <http://www.amazon.de/gp/product/3800636956>
- Kluckhohn, C. (1951). The Study of Culture. *Lerner, D. / Lasswell, H. (Hrsg.): The Policy Standard, Stanford*.
- Kniese, W. (1996). *Die Bedeutung der Rating-Analyse für deutsche Unternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden. Abgerufen am 18. 11 2013 von Bonität: <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Bonit%C3%A4t>
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications. *Journal of Marketing*.
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 1993.
- Kootstra, G. (2006). *Designmanagement: design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren*. Benelux: Pearson Education.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. *Journal of Small Business Management*.

- Kraus, S. (2006). *Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen*. Wiesbaden.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). *Examining the Market Orientation-Performance Relationship*. *Journal of Management* 1998.
- Kussmaul, H. (1983). *Der Konkurs von Unternehmen*. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/illiquidit%C3%A4t/illiquidit%C3%A4t.htm>
- Küting/Weber. (2009). *Die Bilanzanalyse* (9., überarbeitete Auflage Ausg.). Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>
- Lachmann, R., Nedd, A., & Hinings, B. (1994, 40-1). Analyzing Cross-national Management and Organizations: A Theoretical Framework. *Management Science*.
- Leenders., F. (1997). *Purchasing and Supply Management* (Bd. 11. Auflage). Chicago . Von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/ abgerufen
- Lenz, R. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry. *Strategic Management Journal*, 209-226.
- Lenz, R. (1981). Determinands of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 131-154.
- Levitt, T. (1960, 31-3). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- Luger, A. E. (2004). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München.
- Luger, M., & Koo, J. (2005, 24-1). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*.
- Lusch, R., & Laczniak, G. (1987, 15-3). The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Lytle, A., Brett, J., Barsness, Z., & Janssens, M. (1995, 17). A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*.

- Lytle, A., Brett, J., Barsness, Z., Tinsley, C., & Janssens, M. (1995). A PAradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 17.
- Macie, K. E. (1996). *What's the Difference? Though They Have a Common Aim to Save Money, the Cooperative and the Consortium Represent two Different Structures* (Bd. Vol. 7). Purchasing Today.
- Malhotra, N., Angarwal, J., & Peterson, M. (1996, 13-5). Methodical Issues in Cross-Cultural Marketing Research - A State-of-the-Art Review. *International Marketing Review*.
- Mann, R. (1996). *The Culture of Business in Indonesia?*
- Manu, F. (1992, 23-2). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Market. *Journal of International Business Studies*, 332-359.
- Markides, C. (2001). *So wird Ihr Unternehmen einzigartig: Ein Praxisleitfaden für professionelle Strategieentwicklung*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Matschke/Hering/Klingelhöfer. (2002). *Finanzanalyse und Finanzplanung*. München, Wien. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>
- Mayer, S. (2009). 6 Schritte im Risikomanagement, Eine Ableitung zum Risikomgmt. nach ISO 31000:2009. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement>
- McDaniel, S., & Kolari, J. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 19-30.
- McDougall, P., Robinso, R., & DeNisi, A. (1992, 7-4). Modeling New Venture Performance: An Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin. *Journal of Business Venturing*, 267-289.
- Medizinprodukte_DIN_EN_ISO. (2009). *DIN EN ISO 14971:2009-10: Medizinprodukte – Anwendung des Risikomanagements auf Medizinprodukte*. Abgerufen am 11. 11 2013 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement>
- Meier, A. (1998). *Marketing junger Technologieunternehmen*. Wiesbaden.

- Meier, S. (09. 07 2013). *Controlling, Liquiditätssicherung mithilfe von Finanzcontrolling*.
Abgerufen am 13. 11 2013 von Springer für Professionals:
<http://www.springerprofessional.de/liquiditaetssicherung-mithilfe-von-finanzcontrolling/4554280.html>
- Mennicken, C. (2000). *Interkulturelles Marketing - Wirkungszusammenhänge zwischen Kultur, Konsumverhalten und marketing*. Wiesbaden.
- Merz, G., & Sauber, M. (1995). *Profiles of Managerial Activities in Small Firms*. Strategic Management Journal.
- Minzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs : McGill University - Desautels Faculty of Management.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). *The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing*. Journal of Marketing.
- Morgan, R., & Strong, C. (1998, 32 (11-12)). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 1051-1073.
- Müller, S., & Gelbrich, K. (2004). *Interkulturelles Marketing*. München.
- Narver, J., & Slater, S. (1990, 54-4). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October 1990, 20-35.
- Narver, J., & Slater, S. (1994). *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance* (Bd. 37 (2)). Business Horizons.
- Narver, J., & Slater, S. (1998, 2-3). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-Focused Management*, 233-236.
- O'Byrne, S. (2000). *EVA and Value Based Management*. MacGraw-Hill. Abgerufen am 06. 08 2014
- Ohno, T. (1993). *Das Toyota-Produktionssystem*. Frankfurt. Abgerufen am 13. 05 2014
- Olson, P. (1987). *Entrepreneurship an Management*. Journal of Small Business Management.

- Ouchi, W., & Maguire, M. (1975). *Organizational Control: two Functions*. Administrative Science Quarterly.
- Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A meta-Analysis*. Journal of Marketing.
- Pearce II, J., & Michael, S. (1997). *MArketiing Strategies that Make Entrepreneurial Firms Recession-Resistant* (Bd. 12 (4)). Journal of Business Venturing.
- Pelham, A., & Wilson, D. (1996). *A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Perlitz, M. (1995). *Internationales Management* (Bd. 2. Auflage). Stuttgart.
- Perridon/Steiner. (2007). *Finanzwirtschaft der Unternehmung* (14., überarbeitete Auflage Ausg.). Verlag Franz Vahlen GmbH. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>
- Pitt, L., Caruna, A., & Berthon, P. (1996, 13-2). Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review*, 5-18.
- Pleschak, F. (1996). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: UTB.
- Porter, M., & Fuller, M. (1989). Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung. *Koalitionen und globale Strategien*.
- Professional, P. (2013). *Finanz- und Liquiditätsplanung - Das finanzielle Gleichgewicht*. Abgerufen am 11. 11 2013 von ProFirma Professional: http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/finanz-und-liquiditaetsplanung-eckpfeiler-der-langfris-11-das-finanzielle-gleichgewicht_idesk_PI11444_HI659850.html
- Pulendran, S., & Speed, R. (1996). *Planing and Doing: The Relationship Between Marketing Planing Styles and Market Orientation*. Journal of Marketing Management.
- Pye, C. (1996). *Coming Together to Cut Costs: What Can Consortium or Cooperative Purchasing Offer?* (Bd. Vol. 7). S. 32-36.: Purchasing Today. Von <http://www.beschaffung->

aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/ abgerufen

Richter. (2001). *Produktgeschäft*. (Wirtschaftslexikon24) Abgerufen am 05. 02 2014 von www.wirtschaftslexikon24.com:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/produktgeschaeft/produktgeschaeft.htm>

Rieck, C. (2012). *Spieltheorie - eine Einführung*. Eschborn: Rieck.

RiskNET Autoren. (2013). *RiskNET*. Abgerufen am 13. 11 2013 von Risikoanalyse:
<http://www.risknet.de/wissen/grundlagen/risikoanalyse/>

Roberts. (1991). *Entrepreneus in High Technology*. New York: MIT and Beyond.

Romanelli, F. (1989, 34-3). Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quaterly*.

Rosen, D., Schroeder, J., & Purinton, E. (1998). *Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus from the Marketplace*. Academy of Management Science Review.

Roskos, S. (2005). *The Influence of Entrepreneurial and Market Orientation on the Degree of Innovation and Success of New Venture in Technology-Oriented Industries*. Lohmar.

Ross, D. (1999, 7-1). Culture as a Context for Multinational Business: A Framework for Assessing the Strategy Culture "Fit". *Multinational Business Review*, 13-19.

Ruekert, R. (1992). *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*. Industrial Journal of Small Business Management.

Sandberg, W., & Hofer, C. (1987). *Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur* (Bd. 2 (1)). Journal of Business Venturing.

Sanding, C. (1935). Grundriss der Beschaffung, Die Betriebswirtschaft. Heft 8.

Sanzo, J., Santos, L., Vázquez, R., & Álvarez, L. (2003). *The Role of Market Orientation in Business Dyadic Relationships: Testing an Integrator Model*. Journal of Marketing Management.

Sargent, A., & Mohamad, M. (1999, 19-3). Business Performance in the UK Hotel Sector - Does it Pay to Be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, 42-59.

Sarin, S., & McDermott, C. (2003). *The effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge, Application and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams*. Decision Sciences.

Schefczyk, M., & Pankotsch, F. (2003). *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*. Stuttgart.

Schierenbeck, H., & Wöhle. (2008). *Liquiditätssicherung*. (Oldenbourg Verlag, 17. Auflage, München) Abgerufen am 13. 11 2013 von [finance.wiwi.tu-dresden.de](http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4tssicherung):
<http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4tssicherung>

Schlagbauer, A. (kein Datum). „Gefahrenanalyse mittels HAZOP anhand eines Beispiels“. Universität Paderborn: Informatik AG Schäfer.

Schmidt, D. (kein Datum). *Liquiditätsmanagement und finanzielle Unternehmensführung*.

Schult/Brösel. (2008). *Bilanzanalyse* (12., überarbeitete Auflage Ausg.). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. Abgerufen am 06. 11 2013 von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4t>

Schulte-Zurhausen, M. (2005). *Organisation* (Bd. 4. Auflage). Verlag Franz Vahlen GmbH München. Abgerufen am 14. 11 2013 von http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Risikoanalyse#cite_note-2

Schwamborn, S. (1994). Strategische Allianzen im internationalen Marketing. *Planung und portfolioanalytische Beurteilung*. Wiesbaden: Schwamborn, S. (1994), Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Planung und portfolioanalytische Beurteilung, Wiesbaden 1994. Abgerufen am 08. 04 2014 von http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/

Schwarz, S. (1999, 48-1). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An international Review*.

Selnes, F., Jaworski, B., & Kohli, A. (1996, 12-2). Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*, 139-157.

- Shane, S., & Kolvereid, L. (1995, 33-2). National Environment, Strategy and New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 37-50.
- Shapiro, B. (1988). *What the Hell Is "Market Oriented"?* in: *Harvard Business Review*. Harvard.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). *The Evolution of Relationship Marketing*. International Business Review.
- Sine, W., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. (2006). *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*. Academy of Management Journal.
- Singh, S. (2004). *Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance*. Satyendra Singh, Canada: University of Winnipeg.
- Sinkula, J. (1994). *Market Information Processing and Organizational Learning*. Journal of Marketing.
- Siu, W., & Kirby, D. (1998). *Approaches to Small Firm Marketing - A Critique*. European Journal of Marketing.
- Siu, W., & Kirby, D. (1998, 32 (1-2)). Approaches to Small Firm Marketing - A Critique. *European Journal of Marketing*, 40-60.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. Journal of Marketing.
- Slatger, R., & Kerbo, H. (2000). *Modern Thailand*. Boston u.a.
- Smircich, L. (1983, 28-3). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*.
- Staehle, W. (1991). *Management* (Bd. 6. Auflage). München: Vahlen.
- Staudt, E., Toberg, M., Linné, H., Bock, J., & Thielemann, F. (1992), Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart u.a. 1992.. Staudt, E./Toberg, M./Linné, H./Bock, J./Thielemann, F. (1992), Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die

- Unternehmenspraxis, Stuttgart u.a. 1992. 1992). *Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis*. Stuttgart. Von Staudt, E./Toberg, M./Linné, H./Bock, J./Thielemann, F. (1992), *Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis*, Stuttgart u.a. 1992.: http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27026757/Strategische-Einkaufskooperationen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/ abgerufen
- Stokes, D. (2000). *Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing*. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*.
- Stroh, M. (2011). *Strategisches Management als Erfolgsfaktor*. München: GRIN.
- Szyperski, N., & Nathusius, K. (1977). *Probleme der Unternehmensgründung*. Stuttgart.
- Tay, L., & Morgan, N. (2002, 20-4). Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms. *Construction Management and Economics*, 331-341.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York u.a.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York u.a.
- Trompenaars, F., & Hampden-Tuner, C. (2004). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*. London u.a.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). *Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships*. *Industrial Marketing Management*.
- Ulijn, J., Nagel, A., & Lian, T. (2001, 9-1). The Impact of National, Corporate and Professional Cultures on Innovations: German and Dutch Firms Compared. *Journal of Enterprising Culture*.
- Uni Hamburg. (kein Datum). *Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren*.
- Verbraucherschutz, B. d. (2014). *Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz*. (B. d. Verbraucherschutz, Produzent, & Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz) Abgerufen am 10. 04 2014 von Gesetz, Juris: <http://www.gesetze-im-internet.de/gwb/>

- Vijver, F., & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*, Thousand Oaks u.a.
- Vijver, F., & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks u.a. .
- Volkman, C. (2001). *Führung in wachsenden Unternehmen*. München: Koch, L./Christoph, Z. (Hrsg.): Gründungsmanagement.
- Weber, J. (2002). *Logistik- und Supply-Chain-Controlling* (Bd. 5). Schäffer-Poeschel. Abgerufen am 06. 08 2014
- Webster, F. (1988, 31-3). The Rediscovery of Marketing Concept. *Business Horizons*.
- Weinrauch, D., Mann, K., Robinson, P., & Pharr, J. (1991, 29-4). Dealing with Limited Financial Resources: A Marketing Challenge for small Business. *Journal of Small Business Management*.
- Welge, M., & Al-Laham, A. (2001). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Werner, A. (15. 10 2013). *CONTROLLING -Portal.de*. Abgerufen am 18. 11 2013 von Risikosteuerung:
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Risikosteuerung.html>
- Wikipedia Autoren. (01. 12 2010). *Wikipedia*. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Risikoanalyse>)
Abgerufen am 14. 11 2013 von Risikoanalyse:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Risikoanalyse>
- Wikipedia Autoren. (29. 12 2013). *Materialwirtschaft, Objekte*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 2 2014 von Wikipedia.
- Wikipedia contributors. (12. 10 2013). *Economic Indicator*. Abgerufen am 11. 11 2013 von
http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_indicator:
http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_indicator
- Wikipedia; Materialwirtschaft - Ziele. (29. 12 2013). *Materialwirtschaft, Ziele*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Materialwirtschaft&oldid=125912269>

- Wikipedia; Beschaffung - Begriff. (30. 11 2013). *Beschaffung, Begriff*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beschaffung&oldid=124990340>
- Wikipedia; Beschaffung - Betriebliche Abgrenzung und Aufgaben. (30. 11 2013). *Beschaffung; Betriebliche Abgrenzung und Aufgaben*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beschaffung&oldid=124990340>
- Wikipedia; Beschaffung - Operativer Beschaffungsprozess. (30. 11 2013). *Beschaffung, Operativer Beschaffungsprozess*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beschaffung&oldid=124990340>
- Wikipedia; Beschaffung - Strategische Beschaffung. (30. 11 2013). *Beschaffung, Strategische Beschaffung*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beschaffung&oldid=124990340>
- Wikipedia; Materialwirtschaft - Einführung. (29. 12 2013). *Materialwirtschaft, Einführung*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 02 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Materialwirtschaft&oldid=125912269>
- Wikipedia-Autoren. (29. 12 2013). *Materialwirtschaft, Funktionale Abgrenzung und Integration*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 05. 2 2014 von Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Materialwirtschaft&oldid=125912269>
- Wikipedia-Autoren. (26. 6 2013). *Risikocontrolling*. (D. f. Wikipedia, Produzent, & Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 28. 10 2013 von Risikocontrolling:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Risikocontrolling&oldid=119926759>
- Wikipedia-Autoren. (18. 10 2013). *Risikomanagement*. Abgerufen am 11. 11 2013 von Unternehmensrisiken: <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement>
- Wikipedia-Autoren. (06. 04 2014). *Supply-Chain-Management*. (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie) Abgerufen am 10. 04 2014 von Wikipedia, Die freie Enzyklopädie:
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Supply-Chain-Management&oldid=129261568>
- Wilkinson, A. (1999). *Employment Relations in SMEs*. Employee Relations.

Wirtschaftslexikon, G. (12. 5 2014). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 12. 05 2014 von Springer Gabler Verlag.

Wirtschaftslexikon24.com. (kein Datum). *Wirtschaftslexikon24.com*. Abgerufen am 11. 11 2013 von Illiquidität:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/illiquidit%C3%A4t/illiquidit%C3%A4t.htm>

Wöhle, G., & Bilstein, J. (2002). *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung* (9.Auflage Ausg.). München: Verlag Vahlen. Von <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Liquidit%C3%A4tssicherung> abgerufen

Wolke, T. (2008). *Risikomanagement,, 2008 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 67.* (2. Auflage Ausg.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. Abgerufen am 18. 11 2013 von http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Risikoanalyse#cite_note-6

www.4managers.de Autoren. (kein Datum). *Beschaffung*. Abgerufen am 05. 02 2014 von www.4managers.de: <http://www.4managers.de/management/themen/strategische-beschaffung/>

Yau, O., McFetridge, P., Chow, R., Lee, J., Sin, L., & Tse, A. (2000). *Is Relationship Marketing for everyone?* European Journal of Marketing.

Zaltmann, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York u.a.

Zanger, C. (1999). *Marketing als Erfolgsfaktor für innovationsorientierte Unternehmensgründungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Matthias Strutzmann, Ing.